aa 40318

RI994
G37
V.1

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

Diseño de un Sistema de Planificación de Carrera.

Estudio de un Caso.

TOMO I

Realizado por:

Garrido Salazar Miriam Teresa.

González Devera Jennifer Lohatane.

Profesor guía:

Lic. Francisco Javier Herrera.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECISEIS PUNTOS (16 puntos.

Nombre: FRANCISCO HERRERA Firma

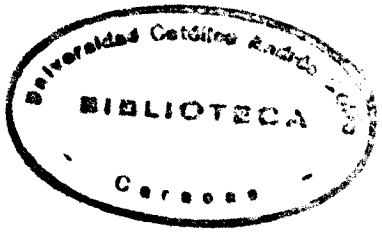
Nombre: Adriana Pino B Firma

Nombre: CARLOS OTHÓN Firma

Caracas 23 de Noviembre de 94

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS y SOCIALES CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD " RELACIONES INDUSTRIALES"



DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION DE CARRERA. ESTUDIO DE UN CASO. TOMO I

TUTOR:

LIC. FRANCISCO J. HERRERA

MEMORIA DE GRADO
ELABORADA POR:

GARRIDO S. MIRIAM T.

GONZALEZ D. JENNIFER L.

CARACAS, OCTUBRE. 1994.

DEDICATORIAS.

– **PAPA**, te dedico éste estudio como símbolo del esfuerzo que haz hecho para superarte y para lograr mi profesionalización. Tu guías mis pasos y yo he recibido tu herencia.

– **MAMA**, gracias por estar a mi lado cuando te necesito. Te dedico esta tesis porque eres para mi el ejemplo de la mujer trabajadora y capáz que deseo seguir.

– **YURI y LOLO**, les dedico el presente estudio para que aprendan a superarse y a conseguir todo lo que deseen en la vida.

– **MARIA JOSE, CARMENCITA, MANUELA y PACO**, para ustedes que no estan presentes físicamente, pero se que interceden por mi desde allá arriba. Siempre los recordaré.

– **A DIOS**, mi amigo y consejero que me guía y está a mi lado en todo momento. Tu haz hecho posible éste y todos los triunfos de mi vida.

– **GUILLERMO**, este trabajo tambien es para tí y espero que mediante el podamos alcanzar todos los sueños que nos hemos propuesto.

– Finalmente a mi motivo y mi inspiración, al trocito de mi vida que me mueve con este deseo de lucha y progreso. Para ti mi pequeño del alma; para ti GUILLERMO MANUEL.

Los amo a todos: MIRIAM.

– A mi PADRE por ser ejemplo de lucha y trabajo para alcanzar el objetivo mas importante de la vida: **la felicidad.** Espero que sepas valorar todo el esfuerzo que he empleado para conseguir este título.

– A mi MADRE, mujer abnegada a quien le debo la vida. Con tu amor y constancia me haz ayudado a conseguir todo lo que me he propuesto.

– A mis HERMANOS, que con su cariño me ayudaron a seguir adelante, aun cuando esten lejos, siempre los tengo presente.

– A DIOS quien guía e ilumina mi existencia y ante los momentos de soledad ha sido la mejor compañía.

– A ti, por tu invalorable ayuda y apoyo constante para lograr mi principal meta, gracias por estar a mi lado...

JENNIFER.

AGRADECIMIENTOS

- A la Lic. LILIA FERNANDEZ, por su invalorable colaboración, constancia y dedicación para la realización de la presente investigación.

- A los Lic. EDUARDO LOPEZ, TAMARA SANDOVAL y LESLIE ARCHIE por su aporte al estudio.

- Al Ing. PEDRO GOMEZ, por la colaboración prestada en materia de impresión.

- Al Lic. GUILLERMO MATO, por el apoyo incondicional brindado para la elaboración del presente estudio.

- Al Sr. ORESTES ROJAS, por su colaboración durante la realización de esta tesis y su apoyo durante toda la carrera.

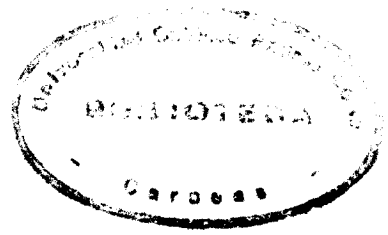
- A MARYURI GARRIDO y EVANGELINA de PORTO que con su colaboracion hicieron posible la realización de esta investigación.

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA

- Y muy especialmente a nuestro Tutor, el Lic. FRANCISCO JAVIER HERRERA, quien ha orientado, guiado y nutrido con sus conocimientos el desarrollo de la presente tesis y de nosotras.

A todos ellos:

MUCHAS GRACIAS...



INDICE.

Pág.

DEDICATORIAS..... i
AGRADECIMIENTOS..... ii

INTRODUCCION..... 2

PARTE I: MARCO TEORICO..... 5

1.- La Organización..... 5
2.- Desarrollo de Personal..... 6
3.- Evaluación de Actuación..... 8

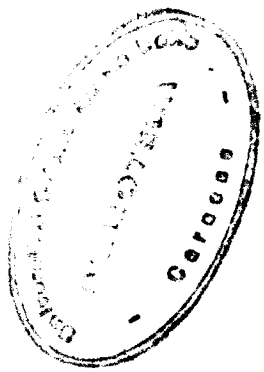
3.1.- Objetivos de la Evaluación de Actuación..... 10
3.2.- Métodos para la Evaluación de Actuación..... 12
3.3.- Factores de Desempeño..... 18
3.4.- Errores y Distorsiones de la Evaluación de Actuación..... 21

4.- Estimación de Potencial..... 23

4.1.- Objetivos de la Estimación de Potencial..... 24
4.2.- Técnicas para la Estimación de Potencial..... 25

5.- Planificación de Carrera..... 30

5.1.- Objetivos Individuales..... 32
5.2.- Objetivos Organizacionales..... 32
5.3.- Proceso de la Planificación de Carrera..... 33
5.4.- Ventajas de la Implementación de un Programa de Planificación de Carrera..... 41
5.5.- Tipos de Carrera sujetas a Planificación..... 43
5.6.- Limitaciones de la Planificación de Carrera..... 44
5.7.- Herramientas o Instrumentos para la Planificación de Carrera..... 46



PARTE II: MARCO REFERENCIAL 50

1.- Historia de Maxy's y de la ODC 50
2.- Organización Estructural 52

PARTE III: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION 54

1.- Planteamiento del Problema 54
2.- Objetivos 57

PARTE IV: MARCO METODOLOGICO 59

1.- Diseño de la Investigación 58
2.- Universo y Muestra 61
3.- Técnicas de Recolección de Datos 65
3.1.- Revisión Bibliográfica 65
3.2.- Entrevistas 65
3.3.- Elaboración de Descripciones de Cargo 66
3.4.- Diseño de Perfiles de Cargo 67
3.5.- Diseño de los Perfiles Integrados 68
3.6.- Diseño de las Rutas de Carrera 68
3.7.- Evaluación de Actuación o Desempeño 69
3.8.- Estimaciones de Potenciales 73
3.9.- Diseño Programas Individuales de Desarrollo 76
3.10.- Planificación de Carrera 76
3.11.- Planificación de Sucesión y Tablas de Reemplazo 77

PARTE V: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS 78

1.-Rutas de Carrera 79
2.- Resultados de la Evaluación de Desempeño y de la Estimación de Potencial 88
3.- Programa Individual de Desarrollo 91

4.- Planificación de Carrera..... 100
5.- Planificación de Sucesión y Tablas de Reemplazo 104
6.- Análisis de los Resultados..... 110

PARTE VI:CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 119

1.- Conclusiones..... 119
2.- Recomendaciones 123

PARTE VII: BIBLIOGRAFIA..... 128

INDICE DE ANEXOS.

		Pág.
ANEXO I:	Descripción de Cargo.....	I
ANEXO II:	Perfil del Cargo.....	II
ANEXO III:	Perfil Integral del Cargo.....	III
ANEXO IV:	Evaluación de Actuación.....	IV
ANEXO V:	Estimación de Potencial.....	V
ANEXO VI:	Programa Individual de Desarrollo.....	VI
ANEXO VII:	Planificación de Carrera.....	VII
ANEXO VIII:	Planificación de Sucesión y Tablas de Reemplazo.....	VIII

INTRODUCCION.

El concepto de planificar puede ser entendido como una proyección hacia el futuro de algo que se desea lograr o alcanzar. Planear es tener un objetivo, establecer las acciones que lleven a lograr ese objetivo y los tiempos en los que se deben realizar. A nivel general, la Planificación Estratégica de Recursos Humanos busca poder proyectar los requerimientos futuros en lo que a recursos humanos se requiere dentro de una empresa, contestando a la pregunta de que personal se va a requerir en un período determinado, dicho de otra manera, "es un proceso de detectar y de preparar al personal que la organización requerirá en el futuro"[1], pero no puede llevarse a cabo una planeación de los recursos humanos que vaya en dirección distinta a lo que la empresa quiere lograr y a donde quiere llegar. Tienen que haber caminos paralelos entre el Plan del Negocio y el Plan de los Recursos Humanos.

Planeación Estratégica de Recursos Humanos, no es necesariamente pensar siempre en términos de crecimiento. Su esencia consiste en planear cuantas personas más o cuantas personas menos requiere la organización porque se debe trabajar en términos de optimizar y/o de reducir estructuras y cantidades. Para poder realizar esa Planificación Estratégica de Recursos Humanos dentro de una organización debe hacerse un estudio del personal con que se cuenta y del potencial que éste posee para alcanzar puestos de mayor jerarquía. Es aquí donde entra en juego el Desarrollo de Personal como

[1] MOURET, Eduardo. " La Planificación de los Recursos Humanos en el Desarrollo Estratégico de la Empresa". Revista ANRI. Año 1 Número 4. Septiembre, 1993. p.72.

pieza clave para cubrir los requerimientos derivados de esa Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

El Desarrollo de Personal consta de cinco etapas o componentes básicos:

1.- Evaluación de Actuación o Desempeño.

2.- Estimación o Determinación de Potencial.

3.- Planificación de Carrera Individual.

4.- Programa de Sucesión.

5.- Evaluación y Ajuste del Proceso.

Por limitaciones de tiempo y restructuración organizacional, el presente trabajo abarcará hasta la cuarta etapa del Programa de Desarrollo de Personal, para las Vicepresidencias de Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo, quedando abierta para la organización las siguientes etapas.

Nuestro estudio se centrará entonces en: Diseñar un Sistema de Planificación de Carrera con el fin de adecuar las necesidades organizacionales (requerimientos cualitativos de las posiciones de los recursos humanos) con las individuales (desarrollo y crecimiento profesional) de las áreas críticas de la organización en estudio, garantizándole a la misma sus

futuros cuadros de reemplazo, con vías a formar o captar personal acorde a las necesidades presentes y futuras. La investigación se ha estructurado de la siguiente forma:

Parte I : Integrada por el Marco Teórico que fundamenta la investigación.

Parte II: Integrada por el Marco Referencial de la empresa para la cual se diseño el Sistema de Planificación de Carrera.

Parte III: Comprende el Planteamiento del Problema y los Objetivos del estudio.

Parte IV: Integrada por la Metodología de Investigación.

Parte V: Integrada por las Conclusiones y Recomendaciones.

Anexos: Integrado por los formatos, matrices y otros instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación.

PARTE I : MARCO TEORICO.

1. La Organización.

Según Byers y Rue [2] una Organización o Empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo concertado o coordinado, para alcanzar objetivos.

Katz y Kahn por su parte la definen " como el arreglo sistemático de recursos materiales, humanos y financieros para el logro de determinados objetivos mediante la asignación de funciones y responsabilidades a un cierto número de personas que se encuentran distribuidas según la estructura jerárquica de las mismas " [3] , ésta definición presenta la organización empresarial como un sistema abierto caracterizado por el intercambio de materiales con su ambiente, es decir, los toma, los procesa, consume parte de los productos para su mantenimiento, y el resto los exporta al medio ambiente. Estos procesos son indispensables para la permanencia y el mantenimiento de las empresas en una sociedad con organizaciones cada vez más complejas y de rápida y continua expansión tecnológica, que implica el aumento de las dimensiones de la organización en lo que a mano de obra, producción y relaciones se refiere. Esto obliga a las organizaciones a idear y aplicar una serie de procesos de administración de personal que le asegure contar con los

---

[2]BYERS, R. y M, Rue. " Administración de Recursos Humanos". Editorial Limusa. México. 1985. p. 78.
[3]KATZ, D y R. Kahn. " Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas. México. 1967. p 25.

individuos que faciliten el logro de su meta primordial que es obtener beneficios.

Oliver Sheldon delimita a la organización en " el proceso de compartir el trabajo que los individuos tienen que realizar, con las facultades necesarias para su ejecución, de forma que las visiones así constituidas proporcionen los mejore conductos para la aplicación sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible."[4]

La organización se concibe como un sistema abierto, conformada por una serie de subsistemas que interactúan en forma dinámica entre ellos y con el medio ambiente, esto le proporciona la adaptación requerida en el contexto cambiante y complejo al que son sometidas por la sociedad moderna.

2. Desarrollo de Personal.

Es la modificación del comportamiento a través de la experiencia que " permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y la prepara para una responsabilidad mayor en el futuro, basándose en las fortalezas , ayudando a superar las debilidades y asegurando que la organización tenga la habilidad que necesita" [5] Puede verse como la búsqueda del mejoramiento, perfeccionamiento y acrecentamiento del personal dentro de la organización. [6].

---

[4]SHELDON, Oliver. " La Organización". Editorial Ralp. México. 1989. p. 234.
[5]ARMSTRONG, Michael. " Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa"Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. Bogotá, Colombia.1993

[6] GONZALEZ Jennifer. Apuntes de la cátedra " Planificación Estratégica de Recursos Humanos". Prof. Ingrid Ochoa. 5 to. Año . RR.II. UCAB. Caracas,1994.

El Desarrollo de Personal es " un medio diseñado para cultivar aptitudes y capacidades básicas que garanticen el continuo desarrollo individual"[7], a través de programas internos que incluyan cursos, asesoramiento en el trabajo y rotación de asignaciones.

Para Robert Burr [8] " el proceso de desarrollo tiene dos objetivos, el primero, es mejorar los niveles de efectividad en la realización de los trabajos, el segundo apreciable a largo plazo consiste en preparar a las personas con potencial reconocido para asumir responsabilidades acordes a su capacidad."

El Desarrollo de Personal tiene por objetivo " ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia o productividad en el cargo"[9], además " debe permitir a la organización identificar y promocionar a los individuos con alto potencial"[10], esto reviste especial importancia cuando se habla del nivel gerencial, pues " el gerente necesita desarrollarse exactamente como la empresa y la sociedad (...) debe mantenerse atento y mentalmente despierto. Necesita afrontar problemas. Tiene que adquirir hoy las habilidades que le confieran la efectividad mañana"[11]

---

[7]BURACH, E y R, Smith. " Administración de Personal". Compañía Editorial Continental. México, 1983. p. 389.
[8]CRAIG, R. y L. Bittel. "
[9]CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ediciones McGraw Hill . México, 1992. p. 457.
[10]DESSLER, Gary. " Administración de Personal". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991. p. 103.
[11]DRUCKER, Peter. "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Editorial Ateneo. Buenos Aires, Argentina, 1978. p. 284.

Este Desarrollo de Personal, puede dividirse en cinco **componentes o etapas**:

a.- Evaluación de Actuación.

b.- Estimación de Potencial.

c.- Planificación de Carrera.

d.- Programa de sucesión.

e.- Evaluación y Ajuste del Programa: dado que es un proceso cíclico es necesario efectuarlo. A pesar de esto por limitaciones de tiempo y espacio la aplicación del mismo deberá realizarla la empresa respectiva.

3. Evaluación de Actuación:

Diversos autores de Administración de Personal se han dedicado a la tarea de dar una definición acertada de lo que es la Evaluación de Actuación, presentádose así una diversidad de enfoques en lo que a denominaciones se refiere tales como Evaluación de Desempeño, Evaluación de Actuación, Evaluación de Personal, Evaluación de Mérito e Informe de Progreso, pero a pesar de éstas distinciones no se encuentran diferencias sustanciales en lo que a la definición en sí se refiere. Así pues Andrea Zerilli la conceptualiza como " una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra (por sus

características personales y/o por sus prestación) con respecto a la organización de la que forma, expresando periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo"[12]

Para Idalberto Chiavenato "... es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo (...) es un proceso para estimar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona (...) es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones." [13]

Para Juan Carlos Larrañaga " es una medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible imparcial, de las características personales de cada empleado, con relación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores."[14]

Moisés Naim , por su parte lo define como " un sistema de administración de personal, mediante el cual la organización califica el desempeño o rendimiento de un individuo en un período determinado, en relación con el trabajo que ha debido efectuar y que ha sido definido

[12]ZERILLI, Andrea. " Valoración del Personal". Ediciones Deusto. Bilbao- España. 1981. p.20.
[13] CHIAVENATO, Idalberto. " Administración de Recursos Humanos" Ediciones McGraw Hill. México 1992. p.300.
[14]Cfr. LARRAÑAGA, Juan Carlos. " Manual de Evaluación del Desempeño". Ediciones IESA. Caracas, Venezuela. 1989. p.3.

previamente en función de los objetivos y la descripción de cada cargo".[15] Esta evaluación será empleada para detectar como está realizando su labor el individuo, para así determinar en parte las oportunidades futuras que pueda tener dentro de la organización.

En conclusión, la mayoría de los programas de Evaluación suponen que cada ejecutivo desea y necesita conocer lo bien o mal que está ejecutando la labor que le ha sido asignada. Si el individuo conoce los parámetros de la organización, el proceso mejorará el desempeño, como una posibilidad para optimizar la comunicación dentro de la empresa e identificar necesidades que no han sido detectadas por otros subsistemas de recursos humanos.

La importancia de la Evaluación de Eficiencia está en conocer hasta que punto están capacitadas las personas para ejecutar de manera efectiva y eficaz sus respectivos trabajos, mediante un mejor rendimiento y un menor costo.

3.1. Objetivos de la Evaluación de Actuación.

La evaluación de eficiencia en cuanto a técnica o instrumento se refiere tiene como último objetivo obtener el máximo rendimiento tanto de sus trabajadores como de la organización en sí.

---

[15]NAIM, Moisés. " Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia". Ediciones IESA. 2 a. Edición. Caracas, Venezuela. 1989. p.535.

Según Douglas McGregor[16] se pueden establecer tres objetivos de la Evaluación de Desempeño:

- Aportar juicios sistemáticos para la toma de decisiones en materia salarial, promociones y transferencias.

- Proporcionar un medio para sugerir al trabajador los cambios necesarios en la conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos en el trabajo.

- Servir de base para el asesoramiento y consultoría del sujeto por parte del supervisor.

Para Mahler y Frazier[17] la Evaluación de Desempeño posee dos finalidades básicas que son:

- Ofrecer un medio sistemático y objetivo para escoger a los que deben ser ascendidos.

- Facilitar la tarea de los gerentes de capacitar a sus subalternos.

En conclusión, la Evaluación de Actuación persigue los siguientes objetivos:

---

[16]MCGREGOR, Douglas. " Management Appraisal Programs". Editorial The Bureau of Nacional Affair, Inc, New Jersey. 1974.pp.167.
[17]MAHLER, W. y Frazier, G. " Appraisal of Executive Performance: The Achilles Heel of Managerial Development" Personal Review. Vol. 31. p.43.

- permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.

- proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

3.2. Métodos empleados para la Evaluación de Actuación.

Los métodos utilizados para las evaluaciones de actuación pueden clasificarse según su enfoque en:

- **Tradicionales**: que intentan " cuantificar la conducta del empleado en cualidades consideradas como medidas importantes de su valor para la organización" [18]. Este método a su vez se divide en:

a.- Método de Comparación por parejas. Consiste en comparar una persona con todas las otras con el propósito de ubicarla en un orden de valoración. El trabajador que obtenga mayor rendimiento será colocado en la

[18]CHRUDEN, Herber y Sherman, A. " Administración de Personal". Editorial Continental. Caracas, Venezuela. 1986. p. 244.

primera posición y al que obtenga un menor desempeño será ubicado en la última posición, dependiendo todo ésto del Juicio del Evaluador." El procedimiento más sencillo para realizar esto, consiste en la elaboración de una lista de todos los empleados colocándoles al lado el nombre de cada una de las otras personas, y el evaluado debe señalar mediante una marca, el empleado de cada una de las parejas que el considere mejor".[19] La calificación final del subordinado se determina con base al número de veces que la comparación resultó favorable. En este método el problema práctico del tiempo que debe dedicar el supervisor a la aplicación adecuada de esta técnica.[20]

b.- Método de Rango de Evaluación. Es también denominado método de Jerarquización. En éste cada calificador debe colocar a su personal en un orden jerárquico de mejor a peor, para cada rasgo evaluado. En otras palabras consiste en identificar y definir factores personales con una escala para valorar a cada factor, en donde existe un mínimo y un máximo y en donde el evaluador señalará el grado que otorga a cada cualidad. Tiene la gran ventaja de contar la suposición, no garantizada, de que las diferencias entre rangos son las mismas.[21]

c.- Método Gráfico de Escala de Calificación. " Cada cualidad o característica al ser calificada se representa mediante una línea o escala en la

[19]REYES, Agustín. " Administración de Personal". Editorial Limusa. México, 1991. P. 351.
[20]FRENCH, Wendell. " Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos". Editorial Limusa. México.1983.p.341.
[21]SHULTZ, D. P. "Psicología Industrial". McGraw Hill. México. 1985. p. 154.

cual el calificador indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica"[22]. Este método se fundamenta en el principio de la Curva Normal de Gauss, con base a ella, se exige a los evaluadores a presentar sus calificaciones distribuidas, generalmente de acuerdo al siguiente orden:

- 10% de empleados evaluados muy buenos.
- 20% de empleados evaluados buenos.
- 40% de empleados evaluados promedio.
- 20% de empleados evaluados regulares.
- 10% de empleados evaluados malos.

Este método posee la ventaja de permitir a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión y de evaluación simple, así como una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir de las características de desempeño más destacadas de la empresa y de la situación de cada empleado frente a ellas; y finalmente, proporcionar poco trabajo al evaluador en el registro de evaluación, simplificandolo en gran magnitud.[23]

Una de las desventajas de este método es que no permite flexibilidad al evaluador, que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, además están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados

[22]Ibid. pp.245
[23]Cfr. CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p.315

para todos los factores de evaluación. y por otro lado tienden a rutinizar los resultados de las evaluaciones.[24]

d. Método de Lista de Comprobación. Es tambien denominado Método de Lista de Verificación. Consiste en presentar una serie de afirmaciones y/o preguntas, que reflejen el comportamiento de un individuo en el trabajo. El evaluador expresa su juicio marcando aquellas afirmaciones y/o preguntas de la lista que describen mejor el comportamiento real del individuo evaluado. Debe ser diseñado de tal manera que el evaluador no se dé cuenta del valor de la calificación que está otorgando. Este método tiene la ventaja de facilitar la interpretación y la obtención de una puntuación referida a los factores que se consideran.[25]

- **Modernos**: intentan cuantificar factores observables, universales para todos los puestos y diferenciables de otros comportamientos. Pueden dividirse en:

a.- Escogencia Forzada. Se basa en la elaboración de pares de frases favorables o desfavorables que describan con igual valor el trabajo. El evaluador tiene la obligación de escoger la frase que mejor describa el desempeño de su empleado, ya sea en el caso de pares con afirmaciones favorables o desfavorables.

---

[24]Cfr. Op. Cit. p.315.
[25]Cfr. VILLEGAS, José. " Administración de Personal". p.236.

El método de escogencia forzada presenta ventajas tales como:

-Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.

- Su aplicación es simple y no exige una preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.[26]

La desventaja de este método es que su elaboración es compleja y exige un planeamiento riguroso y demorado, además " es un método comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; discrimina apenas a los empleados buenos, medios y débiles sin mayor información". [27]

b.- Método de Incidentes Críticos. Se basa en la teoría de que existen ciertas acciones claves en el comportamiento que entrañan la diferencia entre el éxito y el fracaso. El supervisor debe identificar y registrar cierta clase de hechos importantes relacionados con el trabajo que desempeñe y que puedan ser tomados como acontecimiento que originan éxito o fracaso. La reunión de incidentes críticos por sí misma no constituye un sistema de evaluación, pero permite el registro de elementos susceptibles para contribuir posteriormente a la formulación por parte del supervisor de juicios objetivos. " La ventaja de este método es que todas las clasificaciones se basan en pruebas objetivas más que en evaluaciones subjetivas de riesgos característicos". [28]

---

[26]Cfr. CHIAVENATO. Op. Cit. p.321
[27]Op. Cit.
[28]VILLEGAS, José. "Administración de Personal". Op. Cit. p.236.

c.- Método de Evaluación por Objetivos. " El enfoque de éste método consiste en que el evaluador debe dedicar atención al establecimiento de propósitos y metas sobre los cuales los subordinados puedan ejercer autocontrol y perseguir su consecusión". [29] Este método permite comparar periódicamente los resultados fijados para cada empleado con los efectivamente logrado por los mismos y a través de la información obtenida, nutrir el proceso mediante la identificación de las fortalezas y debilidades de los empleados en el desempeño de sus labores, y la determinación de los correctivos necesarios para el próximo proceso. A pesar de que este método posee la ventaja de " ayudar al subordinado a relacionar planeación de su carrera y las necesidades y realidades de la organización mediante consultas con su supervisor"[30], fortaleciendo la relación supervisor- subordinado.

Igualmente posee una serie de fallas tales como:

- El método no elimina las idiosincracias personales que conforman los tratos de cada supervisor con su subordinado.

- Puede dudarse si la comprensión que se supone se desarrolla entre el superior y el subordinado en realidad se produce.[31]

---

[29]SCHNEIER, C y otros. " The Performance Management Sourcebook". Human Resource Development Press. Massachusetts. 1987. p.15.
[30]SHERMAN, Arthur y Chruden, H. Op. Cit. p. 252.
[31]Op. Cit.

3.3. Factores de Desempeño o de Actuación.

Los factores de desempeño pueden ser definidos como " comportamientos de trabajo observables orientados a evaluar el individuo en función de cómo logra los resultados de las metas establecidas o las responsabilidades del puesto."[32]

En cualquier sistema de evaluación de desempeño o de actuación que se aplique, la elección de las características individuales a medir, tienen influencia en la bondad de sus resultados.

Los criterios que debe cumplir cualquiera de las características incluidas en las evaluaciones son los siguientes:

a.- Ser fáciles de observar o reconocer.

b.- Ser universales, es decir, presentarse con frecuencia en la ejecución del trabajo y que midan características comunes a los ejecutivos incluidos en el plan.

c.- Que tengan buena discriminación, no presentando zonas de penumbra que haga significado confuso, es decir, que estén claramente definidos.

---

[32]Guia sobre el Programa de Desarrollo de Personal. . Sección de Evaluación de Actuación.CORPOVEN. Caracas, Venezuela. 1990.

d.- Deben ser objetivos.

No existe un criterio único acerca de las características y factores que deben tenerse en cuenta al evaluar la conducta laboral de una persona, así como, acerca del número de factores a ser incluidos. La escogencia de factores se realizará de acuerdo a los requerimientos laborales de cada organización. En los programas de evaluación los factores varían generalmente entre cinco y quince, siendo más frecuente el uso de siete u ocho. La práctica más recomendable consiste en el diseño por parte de cada empresa, de su propio programa, así como la realización de ajustes o adaptaciones de acuerdo con sus necesidades.

Los factores comúnmente usados en la evaluación de eficiencia son:

a.- Características personales del individuo: las cuales permiten conocer los aspectos de la conducta general del individuo y éstos pueden ser: actitudes, adaptabilidad, cooperación, iniciativa, confiabilidad, relaciones interpersonales y confiabilidad.

b.- Factores de prestación de servicios: aquellos aspectos que se exigen a todos los individuos que conforman la organización, tales como: conocimiento del puesto, asistencia y puntualidad y hábitos de seguridad.

c.- Responsabilidades del puesto: son los que están relacionados con la ejecución del trabajo desarrollado, tales como: calidad y cantidad de trabajo, planificación, control y seguimiento, administración de recursos.

d.- Aspectos supervisorios: aquellos aspectos exigidos al personal que tiene individuos bajo su cargo, tales como: delegación y desarrollo de personal.

Según Ramón Ortueta en su libro Técnicas de Dirección de Personal, propone varios factores para la evaluación de ejecutivos, tales como: Política de empresa, Planeamiento, Métodos, Administración, Relaciones Personales, Contacto con otros ejecutivos, Contactos con el exterior, Capacidad creadora, Análisis y Beneficios.

Por lo general se establecen diferencias en cuanto a los factores a evaluar, considerando las circunstancia específicas del trabajo realizado, así se encuentra por ejemplo:

- Para el personal de oficina se consideran aspectos tales como: eficiencia, iniciativa, rapidez y cooperación.

- Para el personal de ventas, se consideran aspectos tales como: facilidad de palabra, persuación, presentación, trato con el público o clientes.

- Para el personal obrero características como: calidad del trabajo, y habilidad manual.

- Para el personal de supervisión son de especial importancia funciones como: distribución del trabajo y habilidad para el manejo del personal.

- Para el personal ejecutivo, se requiere de todas las características relativas a la organización y formulación de políticas.

3.4. Errores y distorsiones de la Evaluación de Desempeño:

Milton Blum y James Naylor [33] presentan una lista de errores comunes en las evaluaciones de desempeño, que son:

- Errores de Indulgencia: el evaluador, al emitir juicio, utiliza su propio conjunto de normas o marco referencial, pudiendo ser muy indulgente o fácil, y en otro extremo, muy severo o difícil. Cuando un evaluador es demasiado severo, se dice que comete errores de indulgencia negativa, mientras que los calificadores benévolos cometen el error de indulgencia positiva.

- Efecto halo: es "la tendencia a dejar que nuestra evaluación de un individuo en relación a un rasgo influya en nuestra evaluación de esa persona

[33] Cfr. BLUM, Milton y Naylor, James: Psicología Industrial. Editorial Trillas. México. 1977. p. 288.

en otras características específicas" [34]. Es un tipo de error con alta probabilidad de ocurrencia en los casos en que los factores a evaluar no se observan con facilidad, y que no incluyan reacciones interpersonales o referidas al carácter del evaluado.

- Errores de calificación lógica: el evaluador tiende a darle a un evaluado una calificación en un factor específico, simplemente porque cree que éste posee la misma calificación en un segundo factor específico, y cree que ambas características están lógicamente relacionadas.

- Errores de contraste y similitud: es la tendencia general por parte de un evaluador, para juzgar a otros de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo. Lo opuesto de error contraste es el error de similitud, que consiste en que el evaluador califica a sus subordinados del mismo modo como se percibe a sí mismo.

- Errores de tendencia central: es la tendencia que muestran los evaluadores de no calificar a sus subordinados con los valores extremos de sus instrumentos de evaluación. Esto trae como consecuencia una evaluación distribuida en los puntos medios.

- Errores de proximidad: se deriva del modo en que se sitúan los diferentes conceptos en el instrumento de evaluación. Es denominado tambien

[34]Ibid. p. 290

error de orden e indica la influencia que tienen los factores circundantes sobre la calificación que se le da al evaluado sobre una característica dada.

4.- Estimación de Potencial:

Potencial es el "criterio con respecto al nivel de responsabilidad que una persona es capaz de lograr dentro de una organización"[35]. El proceso de determinación de Potencial puede resumirse como una " identificación sistemática de las características personales que contribuyen o pueden predecir un desempeño efectivo y excelente en un cargo o trabajo determinado en una organización específica"[36], es decir es la "predicción del desempeño de un individuo en posiciones diferentes de las que actualmente ocupa". [37]

Para Gary Dessler [38] consiste en la determinación de las capacidades básicas del individuo y sus posibilidades de desarrollo.

La estimación de potencial es la visualización de la "capacidad de un individuo para desempeñar exitosamente posiciones de más alto nivel en la empresa" [39], considerando las exigencias de estos puestos, y en base a las cualidades denominadas: capacidad de análisis, imaginación y creatividad,

---

[35]GOODSTEIN, Henry. "Succession Planning and Implementation Guide" Nueva York. p.5.
[36]BOYATSIE, Richard. " The Competent Manager". Jhon Wiley & Sons., Nueva York. 1982. p.36.
[37]CARROL, S. y Scheneider C.:" Performance Appraisal and Review Sistem the Identification Measurement and Development of Performance in Organizations". New Yersey. 1984.. p. 170.
[38]DESSLER , Gary.. " Administración de Personal". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1991. p.253.
[39]Guia sobre el Programa de Desarrollo de Personal. . Sección de Estimación de Potencial. CORPOVEN. Caracas, Venezuela.

sentido de la realidad, visión de conjunto, liderazgo, manejo de la presión de trabajo, solución de problema, comunicación y actualización.

Concluyendo, la Estimación de Potencial puede ser definida como un proceso administrativo cuyo objetivo es predecir en base a un conjunto de factores, la capacidad que tiene un trabajador para. desempeñar puestos de mayor nivel jerárquico.

4.1. Objetivos:

Todo proceso de estimación de potencial persigue los siguientes objetivos: [40]

1.- Identificar a aquellos sujetos que poseen las cualidades necesarias para desempeñar efectivamente trabajos de mayor nivel.

2.- Brindar una estimación útil de los recursos gerenciales y técnicos con los cuales cuenta la organización dentro de su jerarquía organizacional.

3.- Mejorar la toma de decisiones en relación a las acciones de desarrollo: promociones, transferencias y asignaciones de los candidatos con potencial para ser ascendidos. Esto permitirá promover a las personas más calificadas, dentro de la empresa.

---

[40] Cfr. CARROL, S. y Scheneider C.:" Performance Appraisal and Review Sistem the Identification easurement and Development of Performance in Organizations". New Yersey. 1984.. p. 122.

4.- Identificar personas con alto potencial para desempeñar cargos de mayor nivel jerárquico, pudiéndo o no estar relacionados con su área de competencia funcional, con su nivel jerárquico o con la gerencia a la que pertenece en el momento en que se le estima el potencial.

5.- Predecir a los futuros ocupantes de los puestos antes de que las vacantes ocurran.

4.2. Técnicas para la Estimación de Potencial.

Existen diversas técnicas para la estimación de potencial, las cuales son, principalmente:

1.- Pruebas Psicológicas

Estas miden generalmente inteligencia, personalidad, comportamientos, aptitudes, y razonamiento abstrato. Pero las utilizadas con mayor frecuencia para la identificación de futuros gerentes son " las de personalidad y los de capacidad mental, éstas se cuentan entre los que predicen con más certeza el éxito gerencial".[41]

Las pruebas psicológicas pueden definirse como " un instrumento de medición con que se investiga una muestra de conducta de modo sistemático y

[41]CANONICI, Aldo. " Formación en la Empresa". Biblioteca Deusto. Madrid. 1979.p.278.

continuo".[42] La principal ventaja de las pruebas psicológicas "es que son una muestra objetiva y estándar de conducta. Además tienden a estar menos sujetas a los prejuicios."[43] Tiene que quedar claro que a pesar que estas pruebas tienen su instructivo e indicaciones en sus respectivos manuales, deben ser aplicadas y corregidas por psicólogos expertos, evitando los posibles incovenientes y críticas que puedan surgir.[44] Por otro lado se debe contar con el apoyo de la alta gerencia, para garantizar el acuerdo y convencimiento de la efectividad de las pruebas psicológicas.

2.- Centro de Estimación.

Consisten en la realización de ejercicios individuales y grupales que simulan situaciones reales de trabajo a fin de evaluar comportamientos e identificar dimensiones relacionadas con el éxito en posiciones de nivel jerárquico.[45] El centro de estimación ayuda a la identificación temprana de potencial gerencial, así como también de la detección de necesidades de desarrollo y entrenamiento.[46]

Donal Bruch y Lyle Schoenfedt [47] señalan que estos centros son unos de los métodos más novedosos para identificar y desarrollar el potencial de los

[42]CANONICI, Aldo.Op.Cit.p.112.
[43]Op. Cit. p.112.
[44]Ibid.
[45]BYAHM, W. "Assements Centers for Sportting Future Managers". Bussines Review. July- August. 1980.p.157.
[46]Op. Cit.
[47]BRUSH. D and Shoenfedt, L. " Identifying Managerial Potential an Alternative to Assement Centers". Personnel. May- June. 1980. p.150.

empleados. En los mismos, se evalúan las aptitudes y habilidades individuales, mediante la simulación de experiencias relacionadas con la actividad del evaluado que permiten a los evaluadores analizar el comportamiento de los participantes, sus capacidades para tomar decisiones, planificar, dirigir, de liderazgo, etc.

3.- Cuestionario de Factores.

Aldo Canonicci [48] lo describe como el instrumento principal y de uso frecuente en la estimación de potencial. Dicho instrumento es un cuestionario que deberá estar formado por una serie de factores que permitan estimar el potencial. Cada factor se subdivide en grados que pueden ser presentados por una serie de adjetivos (óptimo, bueno, medio, etc.) o por una serie de frases específicas que, asociadas a la persona, sirvan para caracterizarla.

Este instrumento es respondido por el supervisor inmediato del subordinado a quien se le estima el potencial, ya que es el supervisor quien mejor conoce a sus subordinados.

Esta técnica de estimación de potencial está enfocada hacia evaluación de factores que miden características, habilidades y comportamientos, los cuales son observados por el supervisor durante el desempeño presente del individuo y en base a ello predecir el potencial para desempeñar futuras posiciones.[49]

---

[48]CANONICCI, Aldo. Op. Cit. p. 353.
[49]Ibid.

David DeVries. [50] señala los siguientes factores:

Sentido de la realidad como tener en consideración diferentes alternativas y tomar decisiones que se basen en supuestos lógicos que reflejen información real.

Evaluación y Control definida como el establecimiento de procesos para supervisar y/o regular sistemas, trabajos, actividades y responsabilidades asegurando los resultados.

Visión Corporativa considerada como el poder percibir el efecto y las implicaciones de las decisiones en otros aspectos o componentes de la organización y el compromiso que con ella posee.

Disposición para asumir riesgos implica tomar o iniciar acciones que encierra un riesgo deliberado para lograr un beneficio o ventaja reconocida.

Creatividad es la habilidad para producir ideas de uso práctico para el logro de objetivo.

[50]DEVRIES, David y otros. " Performance Appraisal on the line" Center for creative leadershep. USA. 1985. p. 123- 134.

Richard Henderson[51] destaca cuatro factores principales para estimar el potencial de un trabajador:

Motivación: como la capacidad de encontrar satisfacción en trabajos importantes y desear llevar a cabo un buen desempeño para su logro personal.

Empuje lo poseen las personas que pueden ser consistentes al mantener un alto nivel de trabajo y realización de actividades.

Liderazgo considerado como la habilidad para influir a otros en el logro de las metas.

Resistencia a la presión: es el punto máximo en el que el individuo mantiene su desempeño efectivo bajo stress o condiciones inciertas o inestructuradas.

Lazer y Wikstrom[52] consideran entre otros factores la Iniciativa y la definen como la habilidad para originar y desarrollar nuevas ideas logrando emprender nuevas ideas; es el grado en el que el empleado actúa independientemente en nuevas situaciones, trabaja sin necesidad de instrucciones continuas.

---

[51]HENDERSON, Richard. " Performance Appraisal: Teory to Practice". Reston Publishing. USA. 1979.p.135-160.

[52] Cfr. LAZER, R y W, Wiktrom. " Appraising Managerial Performance: Currentes Practies and Future Directions". The conference Broad USA. 1982.p14

Jhon Pattan[53] toma en cuenta cuatro factores entre los que está la adaptabilidad entendida como la utilización de nuevos métodos en forma selectiva adaptándose a las condiciones cambiantes y ayudando a otros a cambiar.

5. Planificación de Carrera.

La Planificación de Carrera " es un procedimiento sistemático diseñado para aprovechar las capacidades actuales y potenciales de los miembros de la organización conciliando sus espectativas de crecimiento y desarrollo con aquellas propias de la institución a la cual prestan servicio "[54]

Hay Group[55] la define como un proceso mediante el cual se establecen objetivos individuales de crecimiento en función de las necesidades y oportunidades de la organización, y la determinación de las actividades de desarrollo necesarias para lograrlo.

Para Patrick Bertou y Cesar Escalona[56] el Plan de Carrera representa el conjunto de políticas y acciones que la empresa aplica para que su personal pueda realizarse y ascender dentro de la estructura de la organización.

---

[53]Cfr. PATTAN, Jhon. " Retur on investiment transfering the results off managament training to on the Job performance". Personnel . July- August. 1983.p 20

[54]VILLEGAS, José Manuel. " Desarrollo Gerencial: Enfoque Conceptual y Metológico." Editorial Vega. Caracas, 1991. pp. 237-239.

[55]Hay Group. "Seminario de Planificación de Carrera". Caracas. 1992.

[56]BERTOU, P.y C. Escalona. "La Planificación de Carrera. Procedimiento para la Acción".Editorial Interamericana. México. 1982. p. 2.

El Plan de Carrera es concebido como un esfuerzo concertado de funcionamiento permanente, entre la unidad de recursos humanos y la más alta dirección de la organización que respaldan en conjunto la implementación de éste programa.

Es un proceso sistemático mediante el cual se identifica y se forma al recurso humano, de acuerdo a su potencial y a su progreso en la empresa, a través de una **trayectoria de carrera** que "son los cauces por los que puede ser orientados el transcurso de una carrera profesional planificada, y deben representar la adquisición programada de conocimientos y de desarrollo de aptitudes, y en términos de expectativas de los empleados, ser expresión de posibilidades profesionales"[57] para los puestos claves, a fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades planificadas de personal.

Jhon Fordyce y Richard Weil[58] definen la trayectoria de carrera como una técnica que ofrece las vías y alternativas de progreso que el individuo debe cumplir para realizar su plan individual de desarrollo.

Edgar Shein [59]la conceptualiza como una representación gráfica que establece el posible avance del trabajador dentro de la jerarquía organizacional.

---

[57] LABAJO A, José Luis. Folleto Carrera Profesional con Colgate Palmolive.Venezuela Caracas, p.29

[58]FORDYCE, J. y R. Weil. "Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos". Fondo Educativo Interamericano. México. 1976. p. 382.

Por su parte José Manuel Villegas[60] la define como expresión de opciones, de actuación de la persona en atención de habilidades demostradas y satisfacción de requisitos para asumir un puesto de mayor responsabilidad. Es la clasificación de las diversas alternativas de desarrollo que tiene la persona en la organización.

5.1. Objetivos Individuales de la Planificación de Carrera.

- Búsqueda del crecimiento, de perspectivas de desarrollo y de estabilidad dentro de la empresa.

- Desempeñar un trabajo retador por el cual se tenga un particular interés.

5.2. Objetivos Organizacionales de la Planificación de Carrera.

- Disminuir el costo del reclutamiento externo, especialmente para puestos de alto nivel jerárquico y puestos claves o críticos de la empresa.

- Desarrollar al personal con capacidades y habilidades para asumir posiciones de más alto nivel dentro de la empresa.

---

[59]SHEIN, Edgar. " La Dinámica de la Carrera Empresarial". Fondo Educativo Interamericano. México. 1982. p. 335.
[60]VILLEGAS , José. " Desarrollo Gerencial : Enfoque Conceptual y Metodológico." Editorial Vega. Caracas, Venezuela. 1991. p.248.

- Basar las decisiones sobre promoción y ubicación del personal en criterios objetivos y en igualdad de oportunidades.

- Mantener y retener al personal, al ofrecerle perspectivas de crecimiento y desarrollo profesional.

- Asegurar que la empresa cuenta con el personal idóneo para desempeñar posiciones críticas.

- Dirigir el adiestramiento y desarrollo del personal hacia las necesidades precisas de las posiciones y de los planes de la compañía.

- Dotar al individuo de las herramientas necesarias para que se pueda ajustar adecuadamente a las variaciones de los cargos.

5.3. Proceso de Planificación de Carrera.

a.- Establecer las metas y objetivos del Departamento a corto y largo plazo, de acuerdo con la organización estratégica de la empresa. Para ello es importante conocer el Organigrama de la Empresa que puede ser conceptualizado como: " gráfico que describe la estructura formal de una organización, señalando los diferentes cargos, departamentos o unidades que la componen, su jerarquía, y las relaciones de apoyo y dependencia que existen

entre ellos".[61] Este organigrama indicará el lugar que los individuos ocupan en la organización, su posición en relación a otras posiciones y un diagrama general de posiciones o cargos futuros que podría ir alcanzando.

b.- En función de las metas y objetivos, analizar el equipo de trabajo especificando sus fortalezas y debilidades, capacidades y habilidades. Esto se logrará a través de las Descripciones de Cargo y el Perfil del Puesto.

La Descripción de Cargo : " es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto" [62]. Con éste instrumento se conseguirá obtener las funciones que realiza el individuo y los resultados que se esperan en su puesto de trabajo. Este instrumento es importante pues permite diseñar los programas de capacitación y desarrollo y al mismo tiempor evaluar la actuación de los trabajadores, ya que muestran el tipo de habilidades que se requieren para un desempeño satisfactorio del cargo.

Wendell French define las descripción de cargo como resumen escrito[63] de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto.

---

[61]NAIM, Moisés. " Las empresas Venezolanas: Su Gerencia". Ediciones IESA.2da. Edición. Caracas,1989.p.545.

[62] ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, Cómo formular un programa de descripción de puestos, Modern Business Report, New York, 1980.

[63]FRENCH, Wendell. " Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos". Editorial Limusa. México 1991.pp.7.

Los objetivos que se persiguen a través de la Descripción de Cargo son: General que es la obtención de un mejor conocimiento sobre el trabajo humano, su naturaleza, su estructura y su alcance, para lograr una mayor eficiencia en el mismo, lo que posibilita la resolución de problemas técnicos, humanos y sociales que surgen con ocasión del trabajo a diversos niveles funcionales.

Las partes o fases de la Descripción de Cargo son[64]

1.- Formulación de una serie de preguntas clave acerca de el trabajo para determinar su origen, objetivos, contenidos y alcance.

2.- Profundización de la información obtenida en el primer paso, para establecer la dificultad de las asignaciones.

3.- Se tipifican y definen claramente una serie de exigencias.

4.- Elaboración de un manual de descripción de cargo.

Las técnicas de elaboración de descripciones que se utilizan en Venezuela conservan principios básicos (factores, medidores) de cada sistema o método. Los más empleados son:

[64]MYERS, Charles y Pigors, P. " Administración de Personal". Compañía Editora Continental. S.A. México 1979. pp.257.

- El Método HAY: corresponde a una visión integrada de las exigencias del puesto de trabajo, las cuales se integran en función del alcance del objetivo. La filosofía fundamental del método HAY parte de la necesidad de un cúmulo de conocimientos para alcanzar los objetivos de un puesto de trabajo, a través de la resolución de los problemas que surgen en el proceso de trabajo. Para HAY los factores que deben tomarse en cuenta son: Saber, Pensar y Realizar [65]

- El Método KRESS: consiste en la disgregación o descomposición de las exigencias del puesto de trabajo en un amplio grupo de factores cuantificables de manera independiente. El método Kress ha contribuido a universalizar y difundir una serie de factores, pues son considerados los más relevantes para la identificación y descripción de las exigencias del puesto. Estos factores son: Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidades, Condiciones de Trabajo [66]

Perfil del Puesto. Un Perfil del Puesto contribuye al proceso de desarrollo gerencial, pues le suministra el patrón en función del cual se van a elaborar las trayectorias y planes individuales de carrera, permite visualizar cuales son las características personales que se requieren para el óptimo ejercicio de las funciones del cargo.

Es definido como " la delineación exigencial que se derivan de un cargo o de una serie de cargos. También puede denominarse perfil ocupacional.

[65]URQUIJO, José Ignacio."Manual de Administración de Sueldos y Salarios". Tomo I, UCAB- UCV. Caracas, 1992.p. 66.
[66]URQUIJO, José Ignacio. Op Cit. p.61.

Conjunto de exigencias que se derivan de los contenidos intrínsecos y dimensiones extrínsecas de un puesto de trabajo".[67]

" Conjunto de atributos, cualidades, habilidades y destrezas personales que deben poseer un aspirante, para cubrir las exigencias que demanda el cargo".[68]

Para la elaboración de los perfiles de puestos se toman en cuenta las siguientes variables:

- Actividades principales del cargo.

- Características personales del posible ocupante.

- Educación formal requerida para ocupar el cargo.

- Experiencia Laboral necesaria (en actividades específicas).

- Habilidades mentales, destrezas físicas, actitudes y valores requeridos.

- Conocimientos Específicos.

---

[67]Ibid. p.60.
[68]ANTON, Anvil y Katherine, Arismendi. " Diseño de un Modelo de Trayectoria de Carrera como una Técnica de Planificación de Recursos Humanos" (inédito. UCAB. Caracas, 1988. p.45.

c.- Analizar las áreas problemas del Departamento y determinar cuales son solucionables mediante la vías de los recursos humanos; para ello se toma en cuenta los puntos fuertes y débiles del personal del departamento.

d.- Definir los requerimientos futuros en cuanto a nuevos procesos tecnologías y puestos, basándose en las metas y en la Planificación Estratégica.

e.- Clasificar e identificar los puestos del departamento en:

Puestos Claves: "es el puesto de trabajo que debe estar permanente y adecuadamente ocupado para asegurar la buena marcha del área funcional o de la empresa".[69] Es la posición sin la cual no se pueden lograr los objetivos del Departamento ni de la empresa.

Puestos Críticos: posición que debe ser cubierta por personas cuya formación es muy especializada y tiene mucha demanda y poca oferta en el mercado laboral.

Puestos de Promoción: posición de mayor nivel jerárquico que debe desempeñar un individuo para poder continuar su trayectoria de carrera.

[69]Folleto Proyecto de Planificación de Recursos Humanos. 2a. edición.. Caracas, Venezuela, 1988. p.14.

Puestos de Mantenimiento: posición que debe desempeñar un individuo para complementar su formación dentro del mismo nivel jerárquico con miras a ocupar en un futuro posiciones de mayor nivel.

f.- Jerarquizar los puestos de acuerdo a su importancia departamental y organizacional.

g.- Elaborar las rutas de carrera o secuencias de posiciones de desarrollo por las que debe pasar el empleado de la empresa para adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

h.- Elaborar el programa individual de desarrollo para cada empleado con potencial, estableciendo la ruta individual de carrera y las acciones de adiestramiento de cada empleado en particular. Esto se logrará a través de un Plan de Carrera Individual que puesde ser definido como el método que permite trazar el plan particular de desarrollo de un trabajador de la empresa, en función del potencial y evaluación de la persona, las oportunidades ciertas que estén por crearse y las necesidades de la organización.

i.- Elaborar los perfiles de adiestramiento, incluyendo en el mismo objetivos específicos de trabajo, asignaciones, reemplazos y programas formales de adiestramiento. Los Perfiles de Adiestramiento pueden definirse como "el instrumento que permite relacionar ordenadamente las capacidades que se requieren para desempeñar las actividades que se realizan en una unidad de desarrollo, y las acciones necesarias para garantizar la adquisición y

desarrollo de las mismas. Este constituye un instrumento de consulta a la hora de planificar la carrera de un empleado, haciendo posible contrastar los requerimientos de las unidades de desarrollo con las características de los individuos y establecer así un inventario de las actividades en las que se les deberá preparar, definiendo para cada una de ellas las acciones necesarias para su desarrollo " [70]

j.- Elaborar tablas de reemplazo de las posiciones definidas como claves y/o críticas, para poder tomar decisiones sobre el sistema óptimo de sucesión desde el punto de vista de la organización y de características individuales de los candidatos. El Cuadro o Tabla de Reemplazo es definido como:

" Cuadros que incluyen a los candidatos potenciales para cada una de las posiciones gerenciales así como las necesidades de desarrollo de cada persona. Es un cuadro que muestra la posibilidad de promoción de los candidatos (internos) para posiciones más importantes"[71]

" Instrumento organizativo, en el que para cada persona y cargo se indican los posibles sustitutos o reemplazos".[72]

---

[70]Guia sobre el Programa de Desarrollo de Personal. Sección de Planificación de Desarrollo.CORPOVEN. Caracas, Venezuela. 1990

[71]DESSLER, Gary. Op Cit. p. 303- 800.

[72]BERROTERAN, Milagros y Yaniree, Carvajal. " Diseño Estratégico de un Programa de Planificación de Sucesión Gerencial a través de Cuadros de Reemplazos en una empresa productora de Alimentos de Consumo Masivo. ILAPECA".(Inédito). UCAB. 1990.p.186.

" Herramienta organizacional que señala los reemplazos tentativos de cada uno de los puestos claves, dichos esquemas o instrumentos pueden poseer distintos número de candidatos para cada puesto."[73]

"Es un proceso de previsión que ofrece la posibilidad de disponer de la persona adecuada para reemplazar a otra que abandona un cargo superior." [74]

En conclusión se puede considerar como un formato que sirve como base para la realización de movimientos de personal, a puestos claves, para que sean ocupados de manera permanente y en condiciones normales de operación. Debe ser visto como una herramienta para planificar la continuidad de la ocupación de los puestos y no para situaciones imprevistas o de emergencia.

5.4. Ventajas de la implementación de un Programa de Planificación de Carreras.

a.- Ventajas para la Organización.

1.- Al basarse en el conocimiento de los requerimientos de personal, señala a la organización áreas fuertes y críticas en cuanto a cualificación del recurso humano.

---

[73] ANTON, Anvil y Katherine, Carvajal. Op. Cit. p.99.
[74] Folleto Proyecto de Planificación de Recursos Humanos. 1a. edición. Post- Grado de RRII, Mención Recursos Humanos UCAB. Caracas, Venezuela, 1988. p.19.

2.- Facilita en enfrentamiento de la organización a nuevas técnicas, cambios demográficos, expansión de la empresa, cambios estructurales, movilidad ocupacional.

3.- Contribuye a una situación favorable de la organización en el mercado laboral: reduce y/o elimina la rotación y/o deserción de personal valioso y atrae a la misma personal calificado.

4.- Como práctica de la administración de recursos humanos, al integrar los sistemas básicos de personal, en un todo coherente de aplicación sistemática, crea una actitud positiva de los trabajadores hacia los objetivos de la Empresa y ayuda a la supervisión a utilizar su personal sistemáticamente de la manera más efectiva y sobre la base de la utilización del talento.[75]

b.- Ventajas para el Trabajador.

1.- Maximiza la oportunidad de desarrollar a los trabajadores, ofreciéndoles la oportunidad de hacer carrera en la organización, de de objetivos, planes y prioridades de la organización.

2.- Posibilita que el trabajador conozca su posible trayectoria y como va a ser desarrollada, de acuerdo a sus aptitudes, habilidades, intereses y rendimiento, lo cual tiende a garantizar su permanencia, estabilidad en la

[75]WALKER, James y Thomas, Gulteridge. Op. Cit. Cap.2 "Career Planning": Background and Introductions". Pág.7.

empresa, y, en consecuencia, su identificación con los objetivos de la organización.

3.- Posibilita mayor justicia y seguridad en las clasificaciones, evaluaciones, programas de adiestramiento, ascensos dentro de la organización; en otras palabras, es un medio de garantizar la igualdad de oportunidades.

5.5. Tipos de Carreras sujetas a Planificación.

Al considerar el preceso de Planificación de Carreras, conviene precisar en los tipos de carrera que pueden ser objeto de programación. Partiendo de la idea de que las carreras individuales indican la trayectoria de un individuo dentro de la organización, con respecto a un punto de partida, y definido éste en términos de responsabilidad, se originan dos tipos de carrera:

1.- Carrera en sentido vertical: cuando la programación incluye posiciones y un desarrollo hacia responsabilidades cada vez mayores, según se asciende en la jerarquía que contempla la estructura organizativa de la empresa.

2.- Carrera en sentido horizontal: la programación incluye desarrollo y ampliación de responsabilidades, sin involucrar cambio para el individuo, dentro del aspecto formal jerárquico de la estructura organizativa de la empresa.

Una efectiva Planificación de Carreras debe contemplar ambos aspectos, a los fines de cumplir con su finalidad tendiente al desarrollo del individuo.

5.6. Limitaciones de la Planificación de Carrera.

a.- Limitaciones Funcionales: se relacionan con la viabilidad de implementar el programa. Entre las cuales se pueden mencionar:

- La concepción del programa debe ser adaptada al tiempo y clima de cada Organización.

- La necesidad de que la Planificación de Carreras quede enmarcada dentro del marco legal vigente para esa Organización (leyes, contrato colectivo, etc).

- Su adaptación a la normativa interna de cada Institución, a fin de evitar tropiezos administrativos.

- La necesidad de una definición clara del proceso en sí, en lo que a sus metas y fases por cumplir se refiere, evitando ajustes e improvisaciones que desvirtúan el programa.

b.- Limitaciones de Recursos: el desarrollo de un programa de Planificación de Carreras, exige recursos de índole diferente:

- Financieros: se relacionan con los costos de investigación, difusión del programa, implementación y seguimiento, y posteriormente, para actividades involucradas en el mismo (asesoramiento, entrenamiento, consideraciones salariales).

- Humanos: la efectividad de un programa de Planificación de Carreras va a depender de la posibilidad de contar con personal especializado dedicado a su implementación y seguimiento, del asesoramiento especializado con que pueda contar la Organización, y del personal dedicado a la actualización de manuales e información diversa.

- Tiempo: muchas veces no se aprecian las ventajas de la Planificación de Carreras, en virtud de la imposibilidad de definir programas a corto plazo y con resultados inmediatos.

c.- Limitaciones Operativas: se relacionan con la práctica de la implementación y desarrollo de la Planificación de Carreras.

- Sin fuentes adecuadas y actualizadas de datos del personal, no es posible el desarrollo de un programa de carreras.

- Se plantea una necesidad estructural de que la Planificación de Carreras quede enmarcada dentro del ámbito de las actividades de la

administración de personal, en coordinación con las mismas y dentro del marco de un cumplimiento sistemático.

- La actitud de la dirección de la empresa hacia la Planificación de Carreras, es fundamental.

5.7. Herramientas o instrumentos para la Planificación de Carrera.

Donald Caruth[76] indica la existencia de una serie de herramientas o instrumentos utilizados en la planificación de carreras. Dichos instrumentos son:

1.- Inventario de Habilidades:es una base sólida sobre la cual se puede planificar y desarrollar la carrera de un individuo. Permite determinar a los empleados actuales hasta donde llegar evitando la sobrevaloración ya que se conocen las habilidades del individuo.

2.- Inventario Gerencial:permite describir las características gerenciales de los individuos, se utiliza para la construcción de las tablas de reemplazos.

[76] CARUTH, Donald. " Staffing the Contemporary Organization". Praeger Publishers. U.S.A. 1990.p.243.

3.- Rotación de Trabajo: permite adquirir experiencia en áreas desconocidas. Para que una rotación sea exitosa debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Cada asignación debe ser planeada de tal manera que llena las deficiencias existentes, tomando en cuenta la educación y la experiencia.

- La asignación debe conllevar responsabilidad y ciertos requerimientos para el trabajo, la rotación no debe ser solo observación del puesto.

- Cada asignación debe ser de larga duración de tal manera que la persona gane un conocimiento sólido del empleo y de su trabajo.

4.- Entrenamiento con el supervisor: es el desarrollo del individuo en su puesto de trabajo, donde el supervisor entrena, aconseja y explica como son las cosas hechas y porque. Se basa en una naturaleza interactiva entre supervisor y empleado ya que comparten experiencias entre ellos, es usado con individuos de alto potencial.

5.- Consultoría: especifica las oportunidades de carrera y permite la discusión de las áreas en las cuales el empleado necesita hacer esfuerzos por mejorar.

6.- Rutas de Carrera: es la herramienta principal para la planificación de carrera y consiste en "la linea de progresión en el trabajo a lo largo de la cual

un empleado se mueve normalmente durante su permanencia en la organización" [77]

La ruta de Carrera también puede ser definida como " expresión de opciones, de actuación de las personas en atención a habilidades demostradas, y satisfacción de requisitos para asumir puestos de mayores responsabilidades." [78]

Dependiendo de la organización y de la naturaleza de los trabajos involucrados, puede usarse uno de los tres tipos de rutas de carrera que señala Donald Caruth [79] ; estos son:

a.- Tradicional: es aquella donde el empleado se mueve los largo de una línea de progresión vertical de un cargo específico al próximo. Esta ruta asume que cada cargo precedente es una preparación esencial para el próximo nivel: por lo que un empleado debe moverse paso por paso de un cargo al otro para ganar la experiencia y preparación que se necesita.

b.- Rutas en Redes: esta ruta contiene no sólo la secuencia de cargos verticales, sino también una serie de opciones horizontales. Esta ruta reconoce dos aspectos: El intercambio de experiencia a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ascender al otro.

---

[77]CARUTH, Donald. Op. cit.p.253.

[78]VILLEGAS, José. " Administración de Personal. Ediciones Vega. Caracas. 1991. p.245.
[79]Cfr. CARUTH, Donald. Op. Cit. Pp. 254-256.

c.- Dual: esta reconoce que los especialistas técnicos pueden y deberían permitírsele continuar en contribuir con su experticia en una organización sin tener que llegar a ser gerentes: como consecuencia proporciona una ruta alterna en la progresión donde un empleado especialista puede aumentar su conocimiento en una especialización y contribuir a la organización en forma tan valiosa como un gerente.

PARTE II: MARCO REFERENCIAL.

1. HISTORIA DE MAXY'S Y LA ODC.

"La historia de Maxy's se remonta al año 1950 cuando la empresa Sears Roebuck & CO. de Chicago, decide incursionar en mercados internacionales y escoge a Venezuela para abrir una tienda por departamentos, la cual se inaugura el 29 de marzo de ese mismo año, con el nombre de **Sears Roebuck de Venezuela**. A los pocos años se convierte en la primera tienda por departamentos del país" [80] .

En 1983 los dueños de Sears deciden finiquitar sus operaciones en Venezuela y la Organización Cisneros se interesa en adquirir esta empresa y sus tiendas, lo cual se hace efectivo el 19 de noviembre de 1983, iniciándose todo un proceso de cambio de imagen que trae como resultado: **MAXY'S LA GRAN TIENDA.**

Además de las tiendas de Caracas, situado en Bello Monte y el Marqués, existen otras sucursales en ciudades importantes del país como Maracay, Valencia, Barquisimeto, Puerto La Cruz, Maracaibo, Cuidad Ojeda y Puerto Ordaz.

En 1993 gracias a los planes corporativos de globalización, la ODC. adquiere Pueblo Internacional Inc., empresa privada en Puerto Rico que posee

[80] Cfr. "Manual de Inducción". MAXY' S y la O.D.C. 1994. p. 1.

una cadena de supermercados con 56 puntos de venta en Puerto Rico, Islas Vírgenes y Florida; siendo también propietaria de la franquicia de distribución Blockbuster con 21 tiendas [81]

A raíz de esta adquisición la ODC. cambia la estructura corporativa de sus empresas en Venezuela y crea la División Retail para agrupar a las empresas de la Organización dedicadas a la venta al detal, que son: **Pueblo, Xtra, CADA y Maxy's.**

Esta integración favorece porque a través de Pueblo Internacional se puede lograr la transferencia de tecnologías de avanzada en el área comercial, así como también información sobre sus procesos de compra, distribución, sistemas y adiestramiento del personal, todo lo cual permitirá enriquecer los procesos de trabajo, para responder a las exigencias y competitividad que exige el mercado actual.

En ese mismo año la alta gerencia de Maxy's luego de hacer un análisis sobre la orientación del mercado venezolano y un diagnóstico integral de la empresa, decidió avocarse a un Plan de Cambio Organizacional, lo que llevó a definir un nuevo formato para las tiendas, establecer una nueva misión, planes estratégicos y operativos para las diferentes unidades, efectuar cambios y ajustes en la estructura organizacional y fundamentalmente lograr la mayor integración y cooperación de los cuadros gerenciales medios para el alcance de los nuevos objetivos empresariales, a través de los cuales se busca obtener una

[81] Cfr. Ibid. p. 1

mayor participación en el mercado venezolano, fundementalmente hacia la clase media amplia.

2. ORGANIZACION ESTRUCTURAL:

Maxy's como empresa perteneciente a la Organización Cisneros, está adscrita a nivel corporativo a la División RETAIL, junto con otras empresas de Venezuela y el exterior. A nivel interno su estructura organizativa está conformada de la siguiente manera:

- VP. Gerencia General: Responsable de planificar, dirigir y garantizar el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la empresa.

- VP. Finanzas: Dirige y controla el ciclo financiero de la empresa, a través de la planificación financiera, contabilidad e inversiones que permitan mantener la liquidez y el equilibrio de la compañía.

- VP. Operaciones: Coordina y controla las diferentes actividades que involucra la operación de ventas a través de las tiendas, a nivel nacional.

- VP Compras: Planifica y ejecuta las operaciones de adquisición de mercancía con la mejor calidad, cantidad y precios, a fin de garantizar el suministro a las tiendas en fecha oportuna.

- VP. Mercadeo y Publicidad: Define el plan de mercadeo en base a la filosofía comercial del negocio y controla las estrategias de investigación de mercado, publicidad y promociones, a fin de capitalizar las oportunidades de negocios existentes y satisfacer las expectativas del cliente.

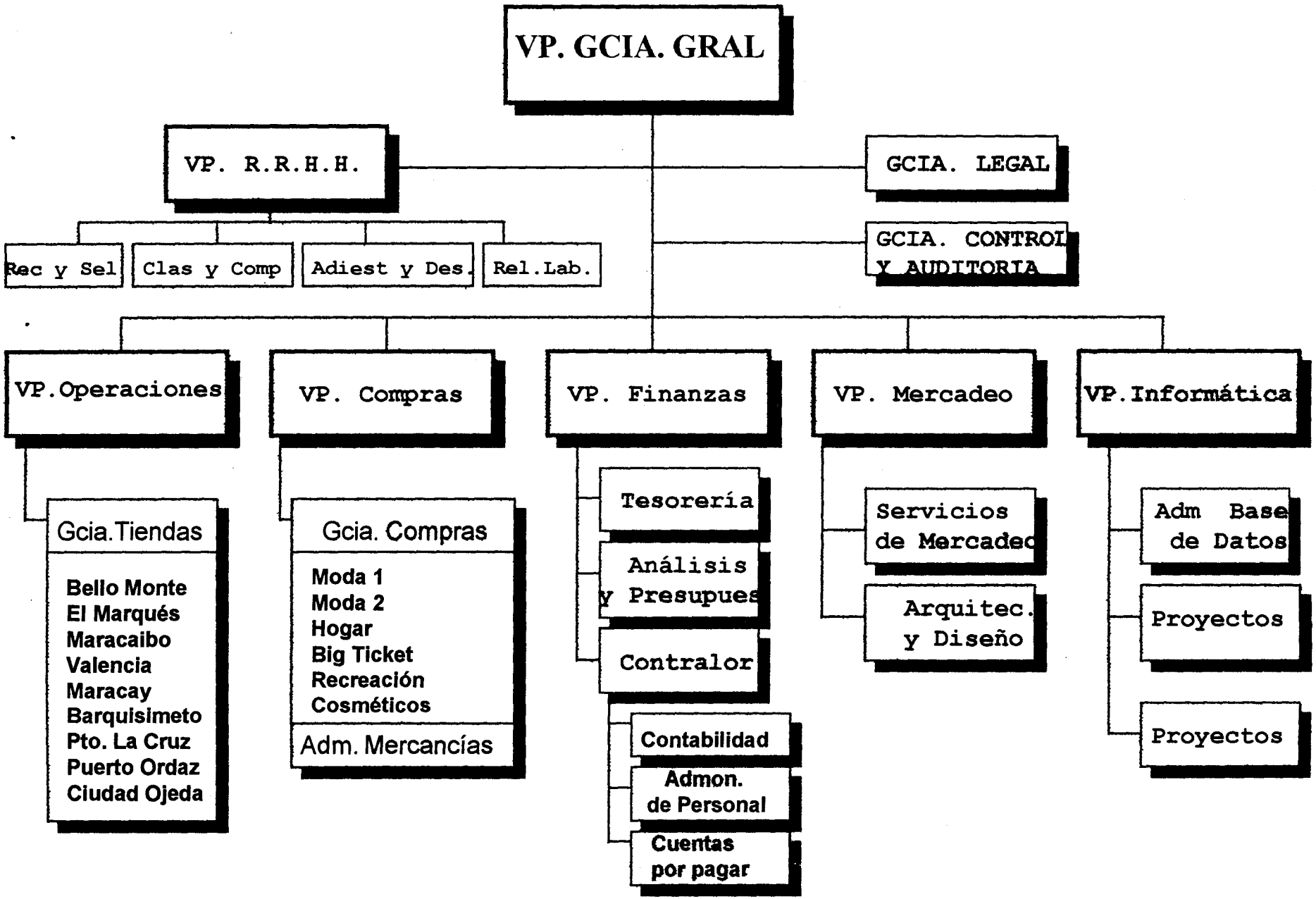
- VP. Informática: Responsable del diseño y desarrollo de sistemas que permitan mantener la automatización de toda la información generada por la empresa, a fin de que esta pueda ser utilizada de manera oportuna y objetiva en la toma de decisiones.

- VP. Recursos Humanos: Define las políticas a seguir en materia de Recursos Humanos y vela por el cumplimiento de las mismas, a fin de lograr los objetivos de la empresa y mantener un ambiente laboral que propicie la estabilidad y el desarrollo del personal.

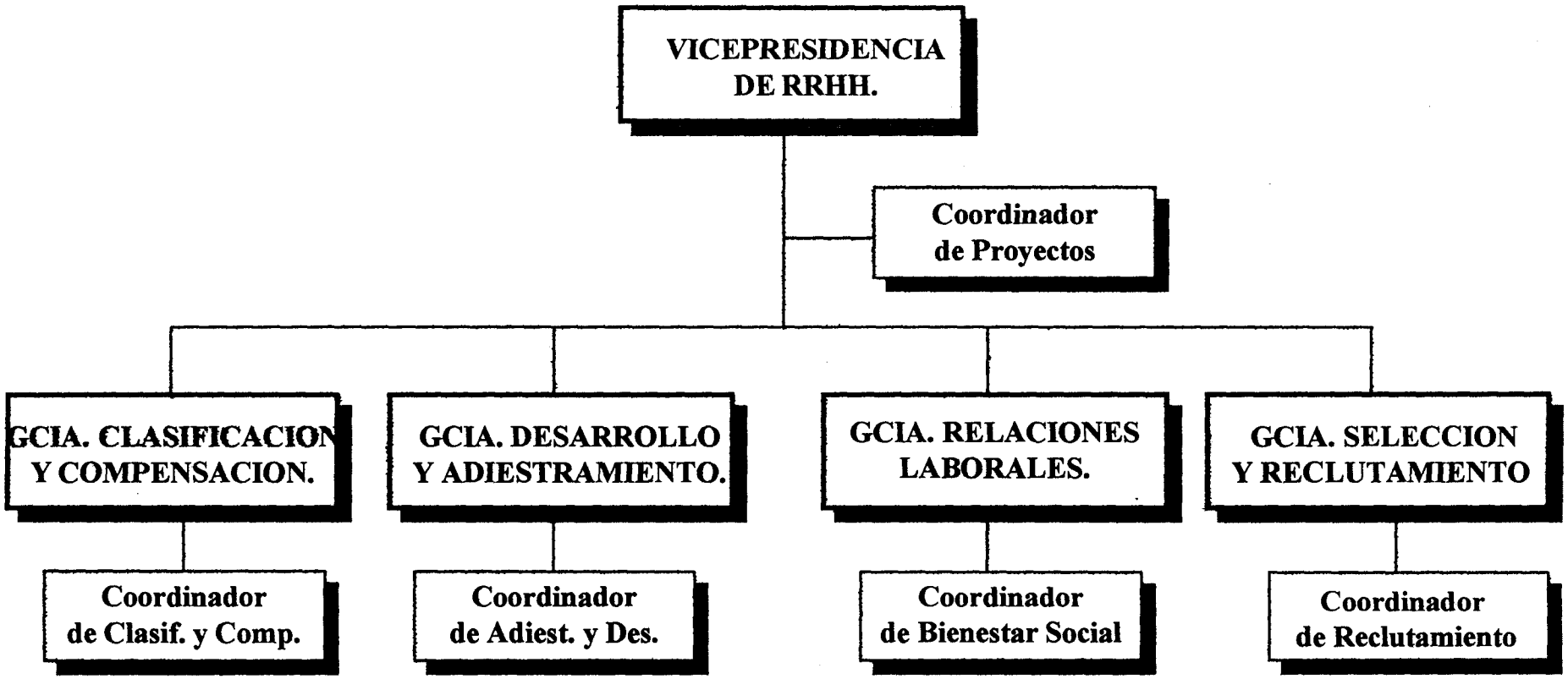
- Gerencia de Control y Auditoría: Establece normas y controles de auditoría para la ejecución de operaciones y procedimientos; así como también para el resguardo del inventario y los activos de la empresa.

- Gerencia Legal: Responsable de garantizar el cumplimiento en materia legal de los procesos mercantiles, civiles y laborales de la empresa, así como también representar a la misma ante los Organismos gubernamentales competentes.

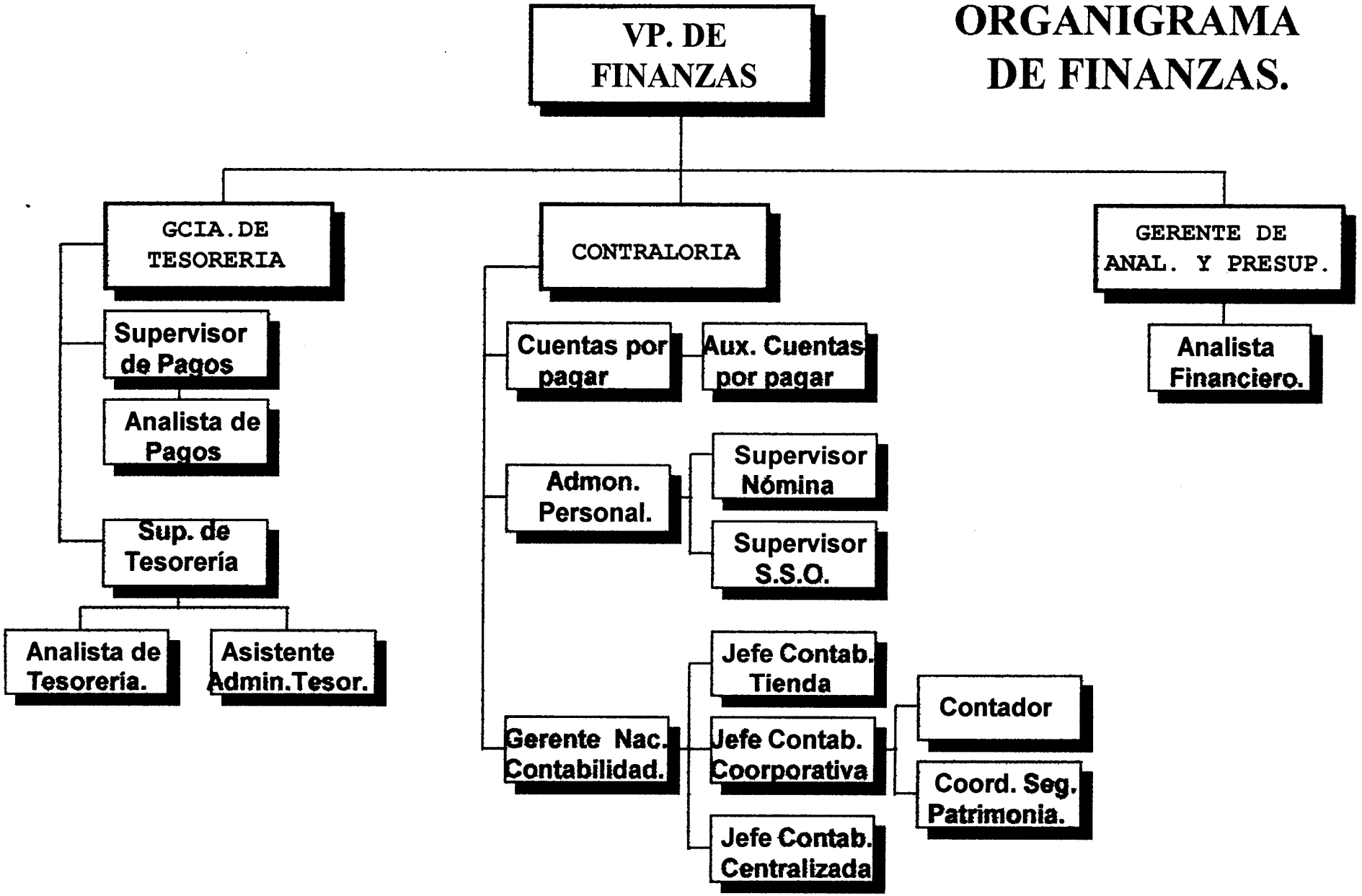
ORGANIGRAMA GENERAL DE MAXY'S



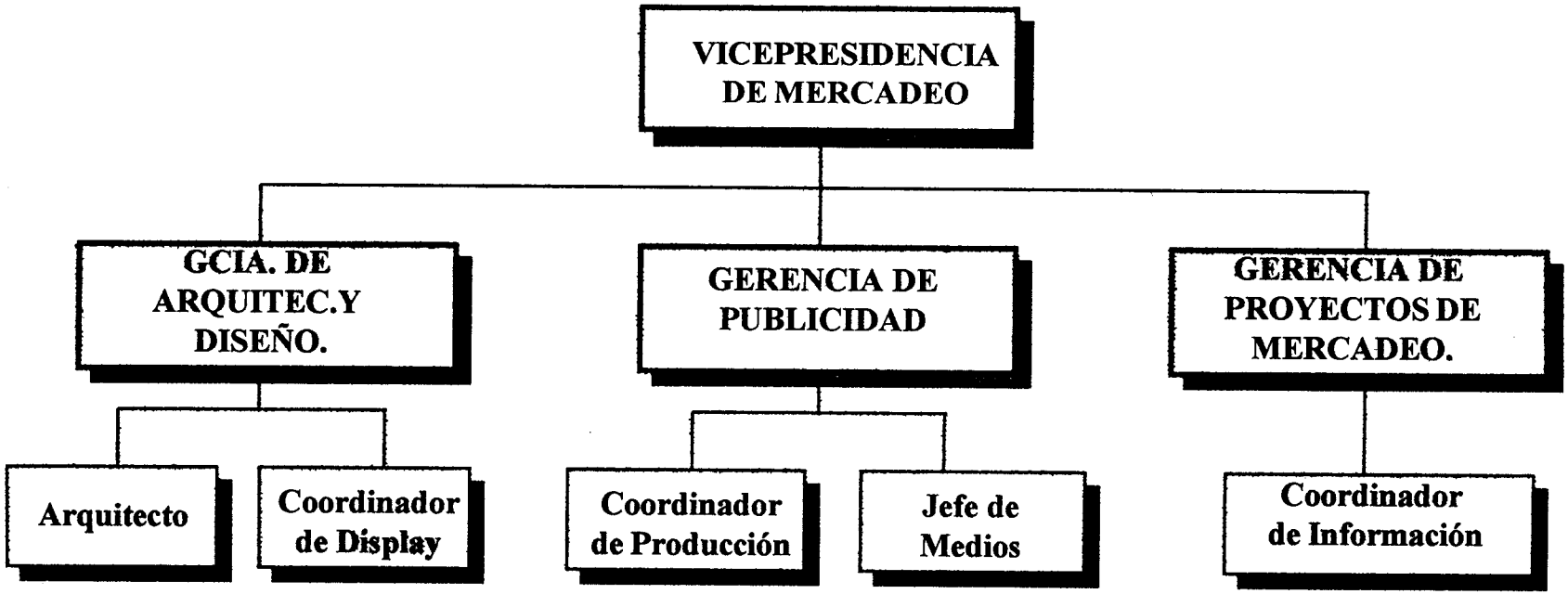
ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS.



ORGANIGRAMA DE FINANZAS.



ORGANIGRAMA DE MERCADEO



PARTE III: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1. Planteamiento del Problema.

Las organizaciones que desean ser competitivas dentro del contexto de los mercados cambiantes y buscan ser cada vez más exitosas y productivas, necesitan tener un personal con un alto nivel de desempeño y profesionalismo, por constituir el Recurso Humano el factor diferencial entre las empresas exitosas y las que no lo son . "Muchas empresas se han tornado globales y como resultado de ésto, el éxito requiere niveles de desempeño mucho más altos en el nuevo ambiente competitivo del negocio. Las organizaciones deben mejorar su desempeño con respecto a la calidad de los productos y servicios que producen, al costo al cual los producen y finalmente, la velocidad con la cual innovan y llevan nuevos productos y servicios al mercado"[82]

El cambio crítico de las fuerzas de trabajo en muchos negocios involucra la globalización de las organizaciones y su capacidad de selección en base a una fuerza de trabajo global. Luis Manuel Guaida[83] plantea que. para hacer esto posible las políticas, programas y acciones de recursos humanos deberán de considerar, por definición, lo siguiente:

- Una alta capacidad de respuesta a las condiciones del mercado y a las estructuras globales de los negocios.

---

[82]Tomado de la intervención de LAWLER, Edward E. " Efectividad organizacional. Nuevas realidades y retos" en el XII Congreso Nacional de Recursos Humanos y I de la Federación Interamericana de Administración de Personal, Area Norte. Caraballeda. Venezuela. 1994.

[83] GUAIDA, Luis Manuel. " Estrategia para los 90' y después". Revista ANRI. Año 1 Número 2. Diciembre, 1992.p.19.

- Estar íntimamente ligadas a la estrategia general y planes de la empresa.

- Estar diseñadas y ser aplicadas conjuntamente por los responsables de la línea y de Recursos Humanos.

- Estar enfocadas a la calidad, servicio al cliente, productividad, involucración del trabajador, trabajo en equipo y flexibilidad laboral.

La alternativa para la organización basada en el cargo es la de diseñar sistemas organizacionales en los cuales las capacidades de los individuos son el foco primario que hace que puedan ser gerenciados de forma tal que facilite el desarrollo de las capacidades organizacionales que proveen ventajas competitivas.

Las posibilidades de carrera y desarrollo dentro de las organizaciones son más importantes para los empleados que el trabajo que realizan actualmente. Las empresas por su lado prefieren emplear personal atractivo desde el punto de vista de largo plazo ofreciéndoles posibilidades de promoción y crecimiento interno. Así el desarrollo del personal es considerado como una inversión a largo plazo, la cual se retorna a la organización al materializarse el potencial de los individuos con talento.

La carrera del Recurso Humano dentro de la empresa puede ser considerada desde una doble perspectiva:

1.- La perspectiva del individuo está relacionada con su propio esquema de vida y del trabajo.

2.- La perspectiva de la organización implica inducción , adiestramiento y la adaptación del individuo a la cultura empresarial (políticas, valores y normas) con el fin de lograr que los empleados estén en el puesto adecuado.

El retener y mantener un personal dentro de la organización es cada vez más difícil, por esta razón se hace necesario que la Gerencia de Recursos Humanos implante un Sistema de Planificación de Carrera a fin de desarrollar y facilitar el crecimiento de sus empleados.

Por medio de este estudio se busca garantizar a la Organizacion MAXY'S la disponibilidad de las herramientas necesarias para obtener un personal adecuado a sus requerimientos competitivos en las areas de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos y por otro lado que la trayectoria de ese personal represente el crecimiento profesional / personal, así como contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto este estudio propone : ***EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION DE CARRERA EN LAS VICEPRESIDENCIAS DE FINANZAS, MERCADEO Y RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION MAXY'S.***

2. Objetivos de la Investigación.

2. 1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Planificación de Carrera para el personal de las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos de MAXY'S .

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer la estructura organizativa actual de la empresa.

- Conocer las técnicas de Administracion de Personal aplicadas en la empresa:

  - Descripciones de Cargos.
  - Evaluaciones de Desempeño.
  - Estimaciones de Potencial.

- Diagnosticar puestos Claves, Críticos, de Promoción y de Mantenimiento.

- Elaborar los Perfiles de los Puestos en estudio de las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos.

- Diseñar las Rutas de Carrera.

- Diagnosticar las características personales de los individuos del nivel Gerencial de las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos.

- Determinar el plan individual de carrera del personal en estudio.

- Identificar los cuadros de reemplazo para las posiciones gerenciales de las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos.

PARTE IV: MARCO METODOLOGICO.

1.- Diseño de Investigación.

En todo proceso de investigación ser requieren del empleo de un esquema metodológico que permita el alcance de los objetivos planteados. Para efectos metodológicos el diseño de investigación consiste en " el esbozo, esquema, prototipo o modelo que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de una investigación." [84]

De acuerdo a los objetivos planteados es ésta investigación, el diseño aceptable a la misma es el exploratorio descriptivo.

1.1. Diseño Exploratorio entendiéndose como "aquel que pretende dar una visión general de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad."[85] y está dirigido a la búsqueda y obtención, exámen y profundización de la mayor cantidad de información teórica acerca del tema de interés, facilitando el posterior análisis de estos fenómenos.

Los métodos utilizados en el tipo de investigación exploratoria se agrupan en tres categorías:

- Observación.
- Recopilación Documental.

---

[84] ANDER-EGG, Ezequiel. " Técnicas de Investigación Social". Editorial Humanitas. 19va. edición. Buenos Aires, Argentina, 1982. p. 153.
[85] SABINO, Carlos. " El Proceso de Investigación". Editorial El Cid Editor. Venezuela, 1980.p. 58.

- Entrevistas.

Para la realización de la presente memoria de grado ser recurrió a las dos últimas categorías.

La recopilación documental consiste en una revisión bibliográfica del tema en estudio para obtener elementos teóricos que favorezcan o fortalezcan la investigación que se lleva a cabo. A efectos de la presente investigación la recopilación documental se basó en la Planificación de Carrera tomando en cuenta las distintas fases del Desarrollo Gerencial.

Las entrevistas son las que pretenden recolectar información de base para el proceso investigativo. Entre ellas se puede destacar las entrevistas realizadas al personal para levantar las descripciones de cargo, por otro lado las realizadas a los supervisores para levantar las Evaluaciones de Desempeño y las Estimaciones de Potencial, y las realizadas al personal de Recursos Humanos para diseñar las rutas de carrera y los planes individuales de carrera.

1.2. Diseño Descriptivo "aquel que se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento"[86] Tiene como objetivo " conocer con precisión las características del individuo, grupo participante o

[86]SABINO, Carlos. " Cómo hacer una tesis". Editorial Panapo. Venezuela, 1987.p.89.

situación, con o sin la formulación de hipótesis, frecuencia con que ocurre un fenómeno o la relación entre fenómenos."[87]

2.- Universo y Muestra.

2.1.Universo de estudio " constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar"[88] Partiendo de ésta base el Universo en estudio está conformado por siete Vicepresidencias, compuestas a su vez por todo el personal que labora en las mismas, sumando un total de 1101 personas.

2.2. Población " es el conjunto de elementos obtenidos midiendo y contando ciertas características de los mismos"[89] que lo hagan homogéneos. Para los efectos del siguiente estudio la población está constituida por todos los gerentes de primero y segundo nivel de las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos.

2.3. Muestra " es la parte o fracción representativa de un conjunto, una población, universo o colectivo, que ha sido obtenido con el fin de investigar ciertas características del mismo"[90], para el presente estudio el Muestreo es de tipo Intencional, su técnica consiste " en que el investigador escoge

[87]RODRIGUEZ, B. Adolfo. " El diseño de investigación". Universidad Externado de Colombia. Bogotá. 1984.p.226.
[88]ANDER-EGG, Ezequiel. Op.Cit.p.179.
[89]Ibidem.p.179.
[90]Ibid.

intencionalmente algunas categorías que el considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar." [91]

La muestra se seleccionó en base a dos características comunes:

a.- Pertenecer a las Vicepresidencias de: Finanzas, Mercadeo ó Recursos Humanos.

b.- Pertenecer al primer o segundo nivel gerencial.

Las razones de esta escogencia se centran en que:

a.- Estas Vicepresidencias son básicas, claves y fundamentales para la operacion del negocio, ya que Finanzas lleva el control, manejo y rendimiento del ciclo del dinero; Recursos Humanos es el encargado de proveer, mantener y desarrollar al personal idóneo para la organización y Mercadeo de implementar estratégias de mercado para hacer más competitiva a la empresa.

b.- Son Vicepresidencias consideradas en la actualidad áreas críticas, por los siguientes aspectos:

- Completa reestructuración de la Vicepresidencia de Mercadeo.
- Excesiva burocracia en la Vicepresidencia de Finanzas lo que origina " cuellos de botella" e ineficacia en los resultados obtenidos.

[91] Ibid. p.186.

- Reducción de personal que originó una reestructuración del personal y de las tareas que éstos realizan.

La muestra estuvo compuesta por 20(veinte), 9(nueve) y 9 (nueve) puestos de las Vicepresidencias Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo respectivamente.

Los puestos en que se basó la muestra fueron:

Vicepresidencia de Finanzas:

Vicepresidente de Finanzas.
Gerente de Tesorería.
Supervisor de Pagos.
Supervisor de Tesorería.
Asistente Administrativo de Tesorería.
Gerente de Análisis y Presupuesto.
Analista Financiero.
Contralor.
Gerente de Administración de personal.
Supervisor de Nómina.
Supervisor de Seguro Social.
Gerente de Cuentas por Pagar.
Gerente Nacional de Contabilidad.
Jefe de Contabilidad Corporativo.
Jefe de Contabilidad Centralizada.

Jefe de Contabilidad Tiendas.

Analista.

Auxiliar.

Vicepresidencia de Recursos Humanos:

Vicepresidente de Recursos Humanos.

Gerente de Clasificación y Compensación.

Coordinador de Clasificación y Compensación.

Gerente de Relaciones Laborales.

Coordinador de Bienestar Social.

Gerente de Reclutamiento y Selección.

Coordinador de Reclutamiento y Selección.

Gerente de Adiestramiento y Desarrollo.

Coordinador de Adiestramiento y Desarrollo.

Coordinador de Proyectos.

Vicepresidencia de Mercadeo:

Vicepresidente de Mercadeo.

Gerente Nacional de Arquitectura y Diseño.

Arquitecto.

Coordinador Nacional de Exhibiciones.

Gerente de Publicidad.

Coordinador de Producción.

Coordinador de Medios.

Gerente de Proyectos de Mercadeo.

Coordinador de Información.

3.- Técnicas de Recolección de Datos.

" Un instrumento de recolección de datos es en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información." [92]

La recolección de datos se llevó a cabo a través de las siguientes técnicas:

3.1.- Revisión Bibliográfica: consistió en la revisión de libros, revistas, manuales y toda publicación que contenía información referente al tema.

3.2.- Entrevistas: el tipo de entrevista empleada fué la entrevista estructurada o formalizada. "Esta se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable, que comúnmente se administra a un gran número de entrevistados." [93] para su posterior análisis.

---

[92]SABINO, Carlos. "El proceso de investigación". El Cid Editor. Buenos Aires, Argentina. 1980.p.149.
[93]Ibidem.p.167.

3.3.- Elaboración de Descripciones de Cargo: se realizaron entrevistas a todo el personal de las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Publicidad y Recursos Humanos, exceptuando los cargos de secretarias y oficinistas con la finalidad de recabar información sobre las Descripciones de Cargos, siguiendo las siguientes pautas:

I.- Datos Personales: que a efectos de la investigación no serán colocados para mantener el anonimato. Y la ubicación del cargo.

II.- Objetivo General del Cargo.

III.- Actividades Específicas.

IV.- Entorno del Cargo conformado de la siguiente manera:

1.- Personal bajo su supervisión.
2.- Responsabilidad.
3.- Información Confidencial.
4.- Contacto y Relaciones internas y externas.
5.- Toma de decisiones.
6.- Dificultades.

V.- Perfil del Cargo

Estas pautas integran el formato de Descripciones de Cargo el cual está especificado en el Anexo I.

Recolectada dicha información se procedió a validarla mediante una reunión con un comité de expertos, caracterizada por reunir un conjunto de personas especializadas y relacionadas con el tema y áreas tratadas en dicho estudio. El comité estuvo integrado de la siguiente manera: el Vicepresidente de Recursos Humanos, el Gerente de Clasificación y Compensación, el Coordinador de Proyectos, el Vicepresidente de Mercadeo, el Vicepresidente de Finanzas, el Contralor y el Gerente de Tesorería.

3.4. Diseño de Perfiles de Cargo.

Se procedió a través del análisis de las descripciones de cargo, a definir los conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores, entrenamiento en el puesto y adiestramiento formal requerido para cada uno de los puestos y para cada una de las actividades, para desempeñarlas de manera eficiente.

Vaciada la información en el formato correspondiente a los perfiles de cargo, especificado en el Anexo II, se realizó la validación de los mismos por el Comité de Expertos mencionado anteriormente.

3.5. Diseño de los Perfiles Integrados.

Analizando las descripciones de cargo y los perfiles del cargo, se procedió a elaborar el Perfil Integrado de cada cargo, levantados con la finalidad de condensar la información relevante de los cargos y necesaria para la posterior elaboración de las rutas de carrera. Dicha información fué vaciada en el formato correspondiente al Anexo III y validada por el comité de expertos.

Dicho formato está compuesto por los siguientes aspectos:

.- Perfil Profesional.

.- Perfil Aptitudinal.

.- Formación Profesional (Técnica y Gerencial).

.- Entrenamiento.

.- Adiestramiento.

3.6.- Diseño de las Rutas de Carrera.

Para la elaboración de las rutas de carrera se siguieron tres fases:

1.- Identificación de puestos: Esta consistió en definir los puestos de las Vicepresidencias de Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos, en puestos claves, críticos, claves-críticos, de promoción y de mantenimiento. Esta identificación proporcionó información sobre la importancia que tiene cada puesto en la estructura organizativa , necesidades futuras de personal y necesidades de adiestramiento para el personal con que cuenta la misma.

2.- Propuesta de las Rutas de Carrera: partiendo de cada puesto de la muestra se establecieron las distintas alternativas de movilidad, tanto vertical como horinzontal que pudieran estar presentes en cada una de ellos, indicando el tiempo necesario para movilizarse de puesto en puesto y tomando como base el adiestramiento y entrenamiento requerido por cada puesto y señalado en los perfiles integrados.

3.- Validación de la propuesta: se presentó la propuesta de las rutas de carrera al Comité de Expertos con el fin de que opinaran y aprobaran la misma para una aplicación futura en al empresa.

3.7. Evaluaciones de Actuación o Desempeño.

Basados en que cada empresa toma en cuenta una serie de factores en particular para evaluar la actuación de sus trabajadores, en la empresa MAXY'S, [94] los factores pueden ser clasificados en:

[94]Instrumento de Evaluación de Actuación de la empresa MAXY' S. 1994.

- Cantidad y calidad de trabajo: volumen de trabajo generado con exactitud, confiabilidad y profundidad con los estándares establecidos, en el tiempo estipulado y los recursos disponibles.

- Aplicación de conocimientos: dominio de los conocimientos relacionados con los procesos inherentes a su posición dentro de la empresa y del negocio en general.

- Planificación: capacidad para definir el curso de acción propia y/o el de otros para alcanzar metas. Implica fijar objetivos y prioridades, identificar los recursos disponibles, organizarlos y establecer los parámetros para evaluar los resultados.

- Control de Gestión: capacidad para evaluar resultados, realizar seguimiento de los procesos en función de los estándares fijados y establecer las medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

- Trabajo en Equipo: capacidad para fomentar la cooperación espontánea en base a la confianza mutua, la cual permite la integración de un esfuerzo colegiado del equipo con el fin de garantizar el logro de las metas.

- Relaciones Interpersonales: habilidad para establecer y mantener relaciones armoniosas y productivas que incidan positivamente en la obtención de los resultados de su gestión tante en el ámbito interno, como externo de la Organización.

- Comunicación: habilidad para establecer y recibir en forma verbal y/o escrita, información, ideas e instrucciones de manera clara, precisa y oportuna.

- Toma de decisiones: capacidad para evaluar situaciones y llevar a cabo las acciones necesarias, asumiendo responsabilidades y riesgos para lograr resultados oportunos.

- Solución de Problemas: facultad para identificar y formular acciones, evaluando el contexto interno y externo, lo cual le permite analizar la información necesaria para resolver situaciones.

- Negociación: capacidad para establecer acuerdos que satisfagan los intereses de las partes involucradas, en el menor tiempo posible, manteniendo un clima positivo, logrando resultados exitosos que favorecen la Organización.

- Delegación: habilidad para distribuir responsabilidades y conferir la autoridad a sus supervisados, de acuerdo con el puesto que desempeña, con sus capacidades y sus experiencias, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.

- Desarrollo del Personal: forma, orienta y motiva a sus supervisados, brindándoles oportunidades y retos, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la Organización y las capacidades del individuo.

De acuerdo al instrumento localizado en el Anexo IV se procedió al levantamiento de la información, conjuntamente con los supervisores inmediatos de los ocupantes de los cargos del primer y segundo nivel gerencial de las Vicepresidencias en estudio. Este instrumento puede ser ubicado dentro de los métodos tradicionales de evaluación y específicamente dentro de las listas de comprobación o verificación.

La apreciación final global de éste instrumento determina el nivel o grado de eficiencia de la persona evaluada y se clasifica en:

.- Excelente (43-48): el individuo presenta una actuación muy por encima de los estándares exigidos para el logro de la gestión, manteniendo consistentemente niveles de excelencia en la obtención de los resultados. En el cumplimiento de sus labores siempre supera las exigencias del puesto y los objetivos que le son asignados.

.- Muy Bueno (31-42): el individuo supera en algunos aspectos el desempeño esperado para el logro de su gestión, obteniendo resultados que van más allá de las exigencias establecidas para su cargo.

.- Bueno (22-30): el individuo cumple de manera consistente con los requerimientos de las funciones de su puesto, logrando los resultados establecidos por su supervisor.

.- Insuficiente (12-21): el individuo presenta deficiencias en el desempeño de sus funciones, obteniendo resultados por debajo de lo esperado.

3.8 Estimaciones de Potencial

Factores de Potencial: son aquellas cualidades que se han considerado claves para alcanzar niveles jerárquicos superiores. Estos varían de organización a organización. Para efectos de nuestra tesis los factores a tomar en cuenta serán:

- Liderazgo: capacidad para dirigir y motivar a otros hacia el alcance de objetivos, desarrollando sus potencialidades; basándose para ello en su competencia profesional, respeto e interés sincero por la gente y habilidad para lograr acuerdos a través de la negociación.

- Iniciativa: capacidad demostrada para hacer tareas, desarrollar actividades por cuenta propia y obtener resultados con un mínimo de instrucciones.

- Creatividad: capacidad para concebir y establecer ideas o soluciones originales e innovadoras para la empresa, su trabajo, proyectos o una situación específica.

- Visión de Conjunto: capacidad para integrar todas las particularidades y componentes de un problema o situación y las interrelaciones entre ellos, tomando en cuenta su posible impacto presente y futuro.

- Sentido de Realidad: capacidad para identificar y ponderar objetivamente todos aquellos aspectos que efectivamente inciden en una situación dada.

- Trabajo bajo Presión: habilidad para mantener la misma capacidad de desempeño y perspectiva ante situaciones críticas, de emergencia o de confluencia imprevista de prioridades.

- Manejo de Incertidumbre: capacidad para anticipar y realizar cambios, detectando y utilizando las situaciones de presión, ambiguedad y conflicto en forma positiva hacia resultados concretos. Tiene respuestas acertadas ante situaciones cambiantes en la empresa y en el entorno, manejando constructivamente el conflicto y la presión de trabajo.

- Sentido del Logro: fuerza impulsora para alcanzar la superación personal y de grupo. Tenacidad para culminar con altos estándares de calidad de objetivos y actividades asignados dentro de los principios rectores de la organización.

- Adaptabilidad: habilidad para identificar e incorporar positivamente aquellos factores que determinan cambios o situaciones nuevas en un ambiente de trabajo.

- Criticidad Constructiva: habilidad para identificar y emitir apreciaciones de manera integradora que cuestionen una situación, hecho, idea o proyecto, incorporando las recomendaciones para su solución o mejoría.

- Compromiso: adhesión a los principios rectores de la Organización (misión, metas y valores corporativos). Interés en el desarrollo del personal.

- Coraje: capacidad para traducir la intención en realidad enfrentando riesgos responsablemente. Firmeza para mantener posiciones y defender ideas.

Estos factores fueron tomados del instrumento de estimación de potencial de la empresa Maxy's cuyo formato puede ser observado en el Anexo V y es un modelo de la Técnica de Estimación de Potencial conocida como cuestionario de factores.

La apreciación de este instrumento determina el grado de presencia de factores de potencial en la persona y se clasifica en:

Rojo (0-6) : Trabajador que por presentar ausencia de la mayoría de factores no se le aprecian las cualidades suficientes para asumir posiciones

gerenciales de mayor responsabilidad. Puede ocupar posiciones de nivel similar al actual.

Amarillo (7-14) : Trabajador que cuenta con factores de alto potencial. Pude asumir uno o dos niveles de responsabilidad inmediatamente superiores al de su posición actual.

Verde (15-20) : Trabajador que evidencia alta presencia de los factores de potencial. Podría ocupar hasta las más altas posiciones actuales y futuras de la organización.

3.9. Diseño de los Programa Individual de Desarrollo. Basados en las rutas de carrera, las evaluaciones de desempeño y las estimaciones de potencial se elaboró un Programa Individual de Desarrollo para los ocupantes de los cargos del primer y segundo nivel gerencial de las Vicepresidencias en estudio, que cumplieran la exigencia de haber arrojado como resultado en la Estimación de Potencial el color Verde. Estas propuestas fueron validadas por el Comité de Expertos y corresponderán al análisis de resultados de la presente investigación. El Formato del Programa Individual de Desarrollo está especificado en el Anexo VI. A traves de ellas se determinaron las fortalezas y debilidades de los ocupantes de los puestos y la posibilidad de mejorar deficiencias por medio del adiestramiento.

3.10.- Planificación de Carrera: el formato está contenido en el Anexo VII. Esta planificación fue realizada en función de los Programas Individuales

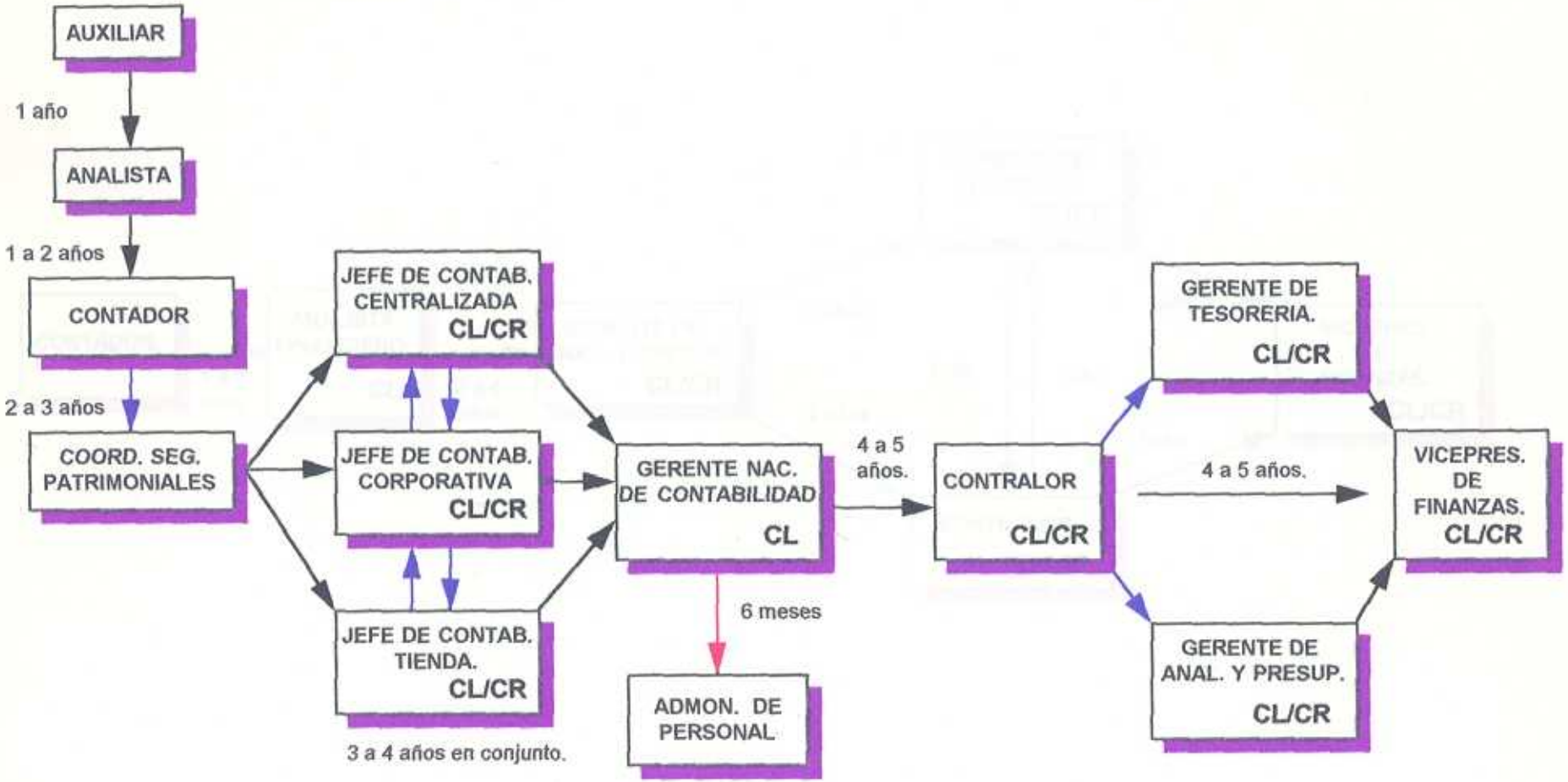
de Desarrollo. En ella se muestra la posibilidad de que el individuo se desarrolle profesionalmente dentro de la organización ocupando posiciones de alto nivel mediante la promocion o el mantenimiento, por gerencias que le permitan la obtencion del conocimiento necesario y global de las distintas areas de la funcion a la cual estan adscritos. Esta planificación fue revisada por el Comité de expertos mencionado anteriormente.

3.11.- Planificación de Sucesión y tablas de reemplazo. Su formato está contenido en el Anexo VIII.. Esta basada en la Planificación de Carrera, y muestra los posibles candidatos para sustituir los cargos en estudio, de acuerdo a su formacion, capacidad gerencial y/o experiencia en caso de que estos quedaran vacantes, y prevee a su vez la movilidad vertical o promoción del personal a otros puestos superiores de manera inmediata, a corto o mediano plazo, tomando en cuenta a su vez el entrenamiento que debe propocionarsele, desarrollando a los individuos y colaborando a fortalecer sus debilidades. Ademas de todo lo anterior, la planificacion de sucesion permite identificar aquellos puestos criticos de dificil obtencion por la alta especializacion que requieren. Una vez realizada esta planificación, fue evaluada y sometida a juicio por parte del Comité de Expertos.

PARTE V PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

1.- RUTAS DE CARRERA

V.P. DE FINANZAS



Promoción

Mantenimiento

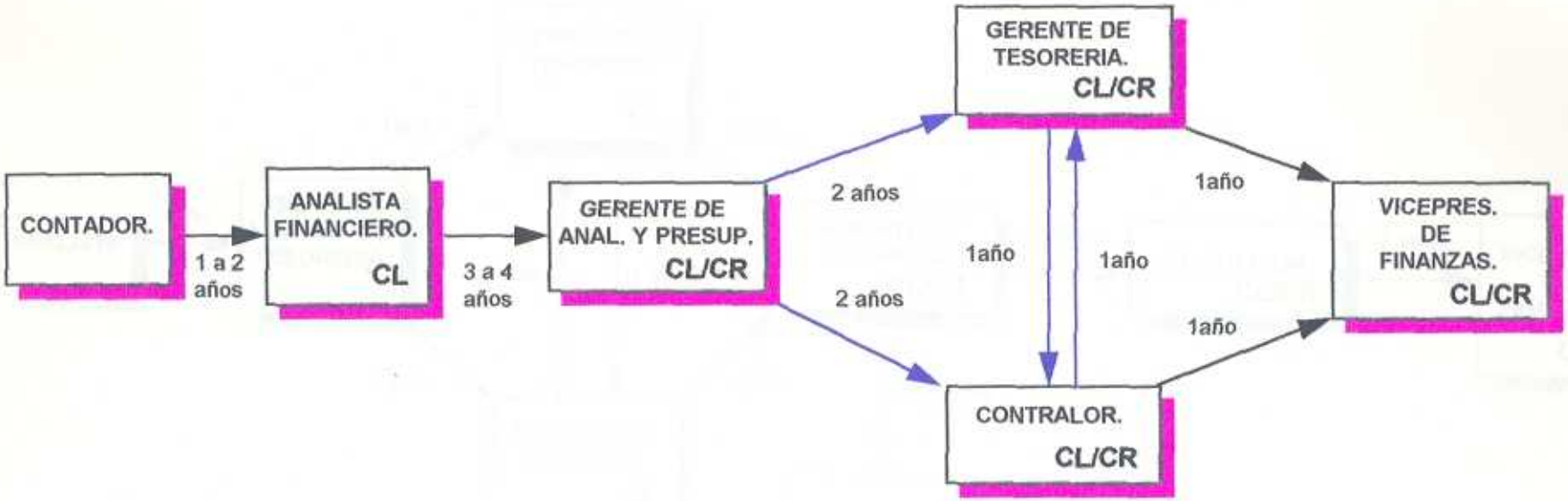
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. DE FINANZAS



Promoción

Mantenimiento

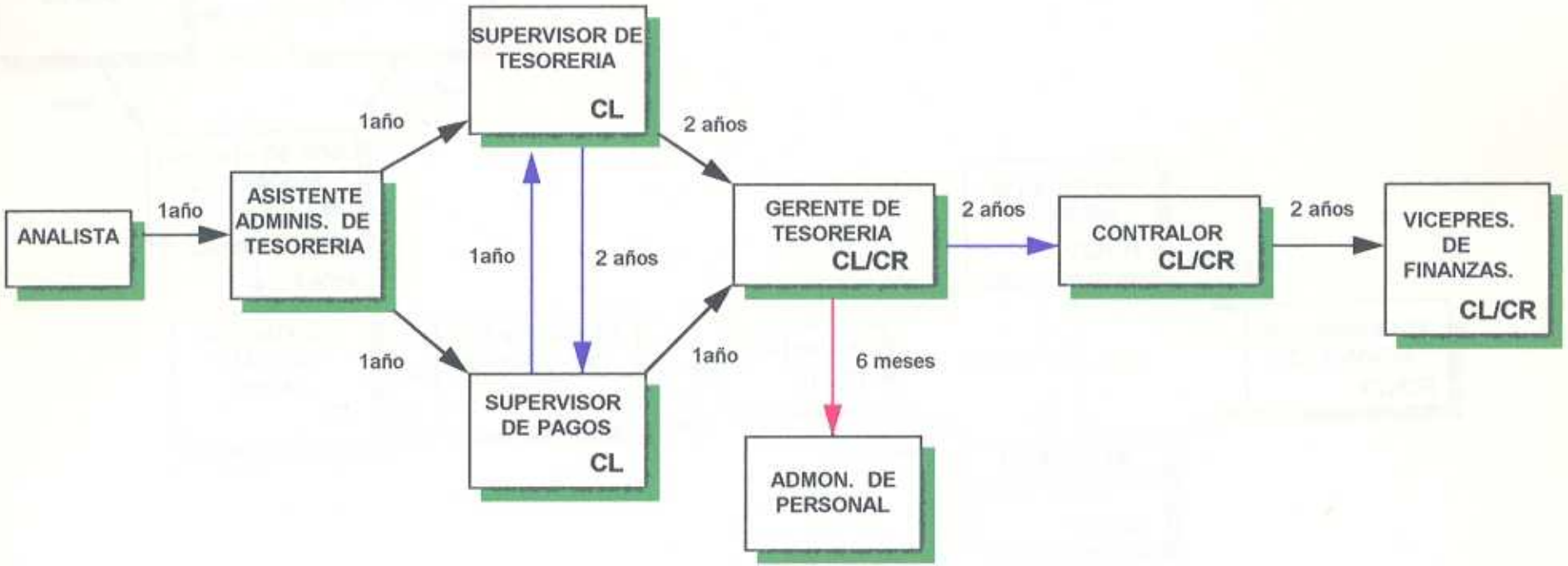
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. DE FINANZAS



Promoción

Mantenimiento

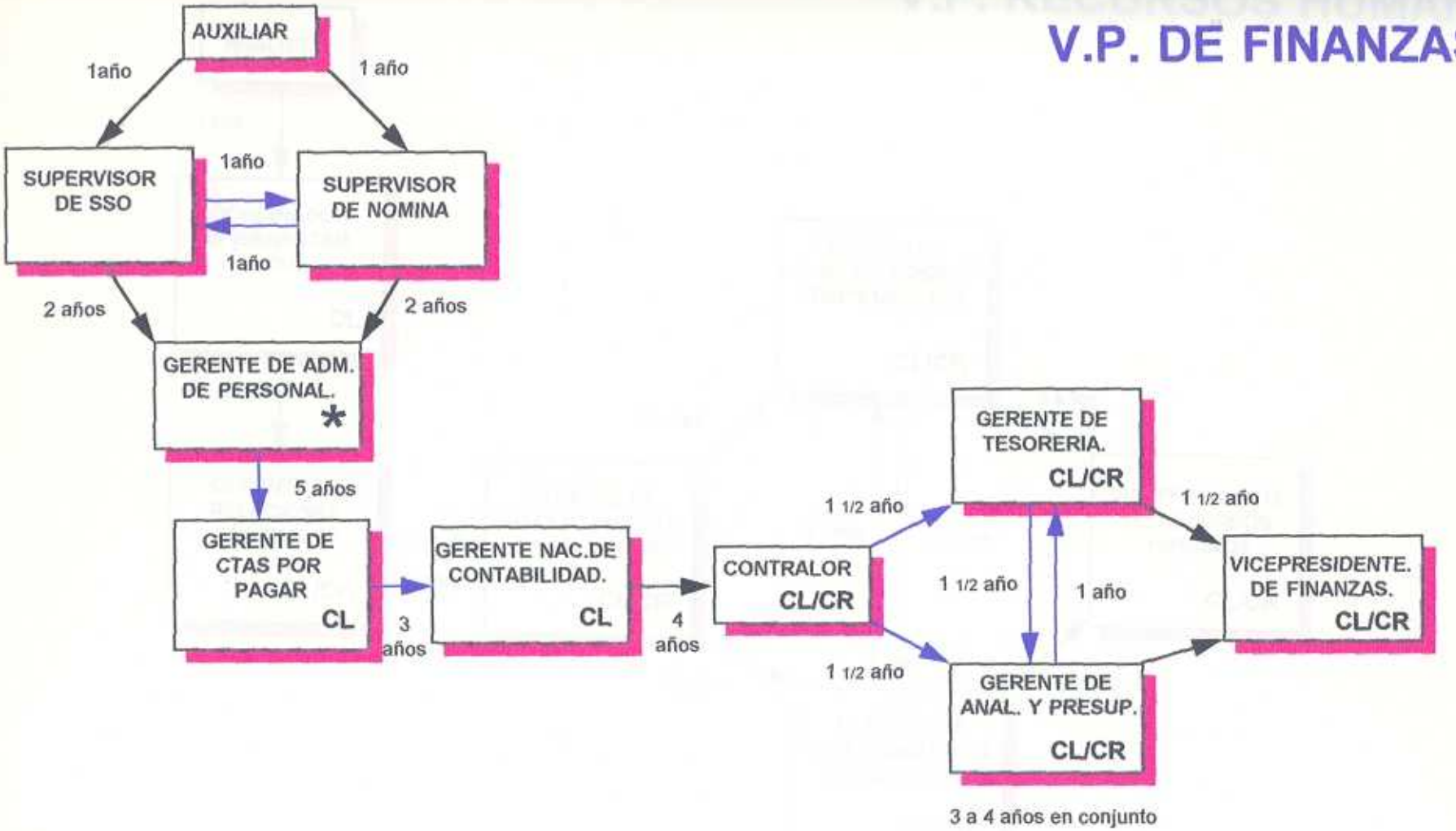
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. DE FINANZAS



Promoción

Mantenimiento

Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

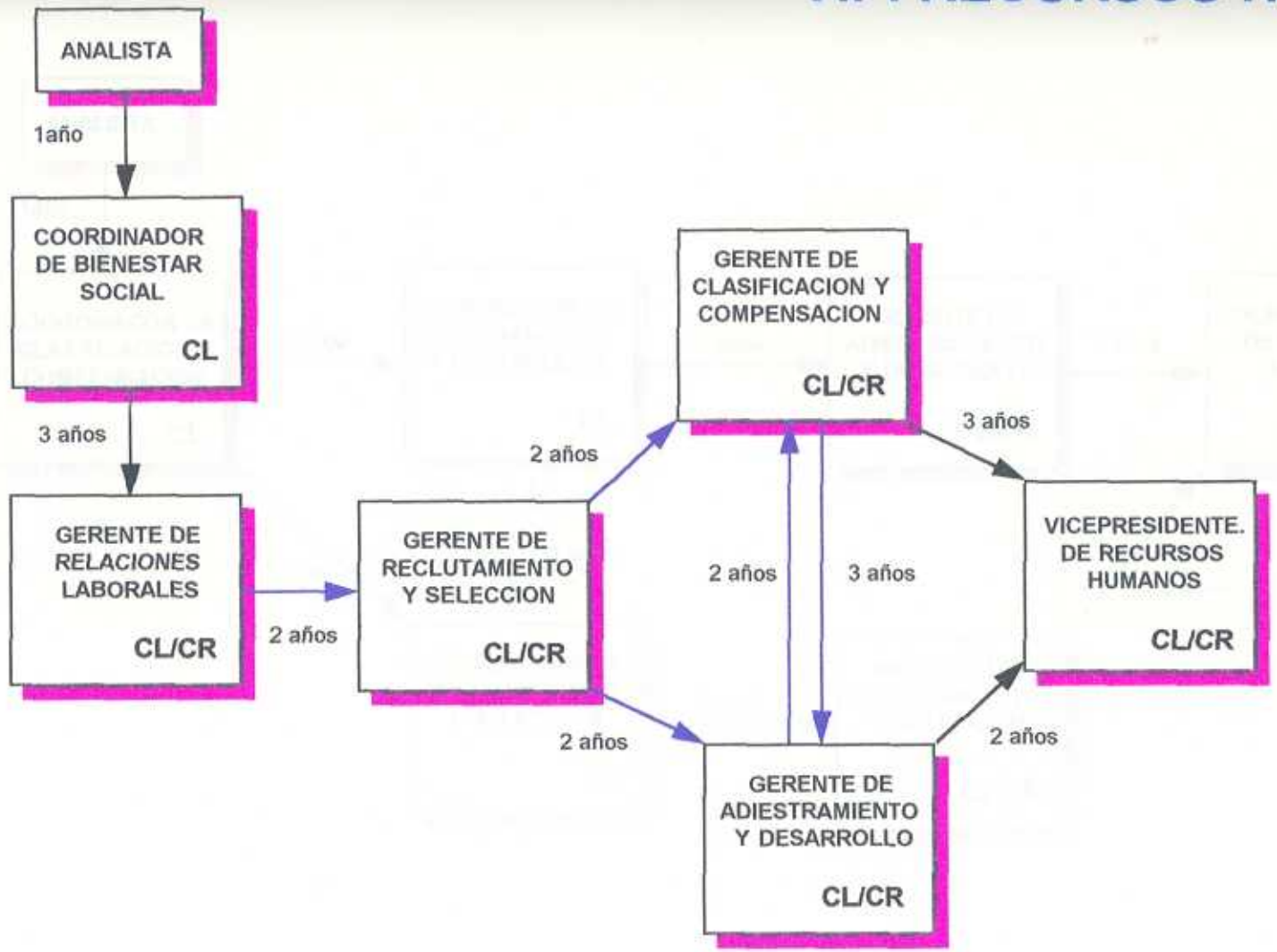
CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

* Para que ésta ruta pueda desarrollarse, es necesario que el ocupante del cargo posea o desarrolle profundos y sólidos conocimientos contables.

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

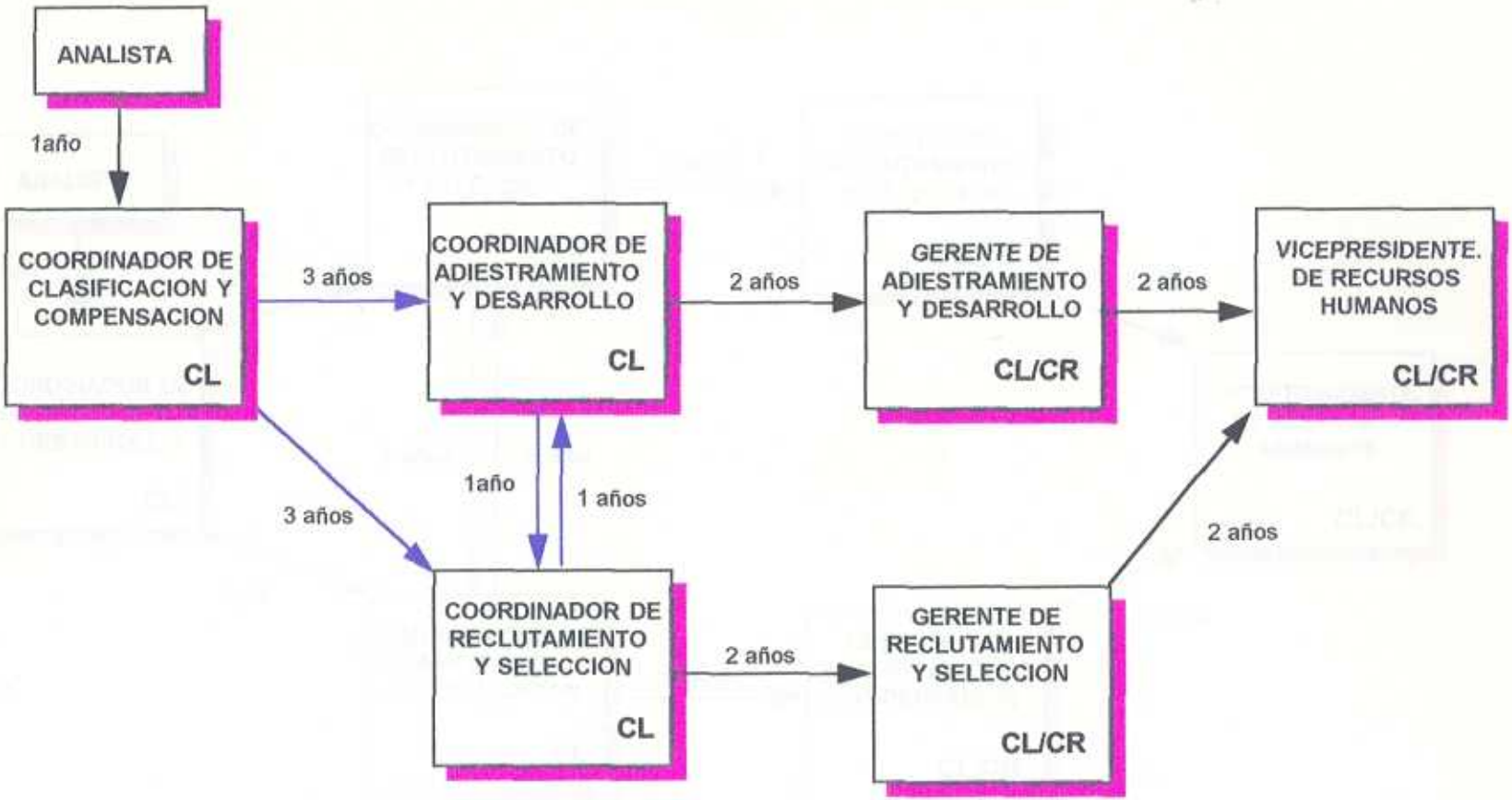
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

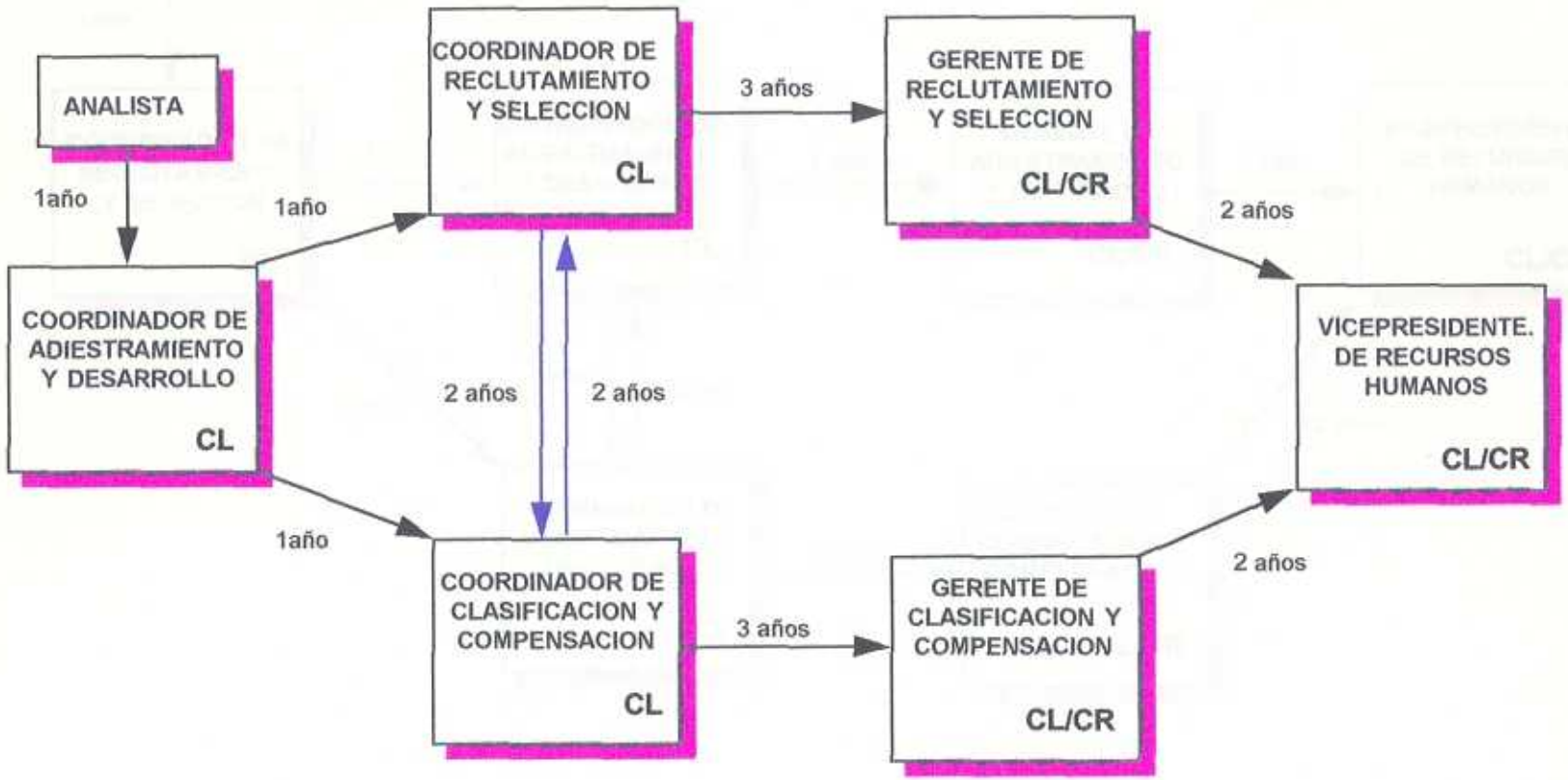
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

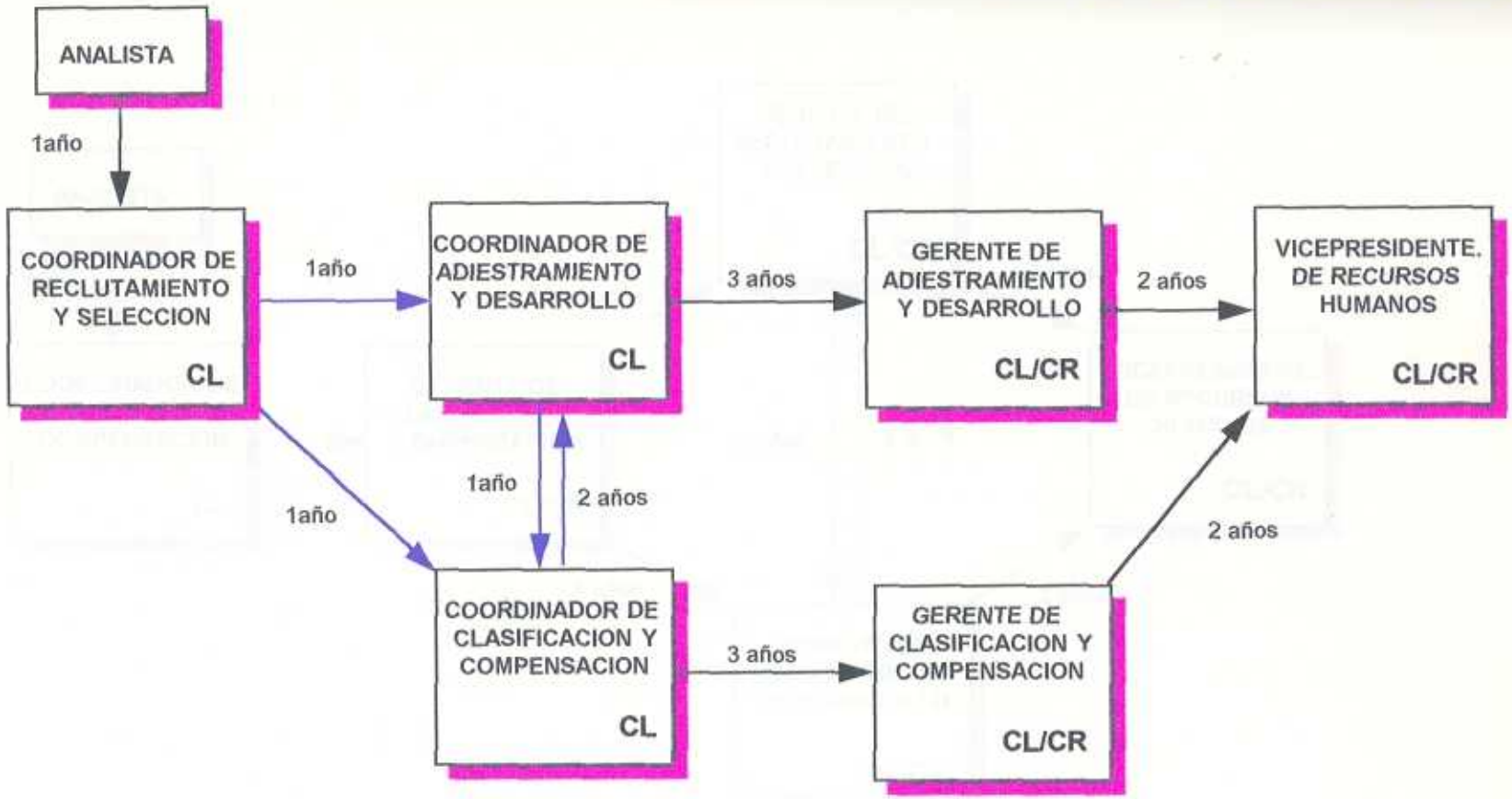
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

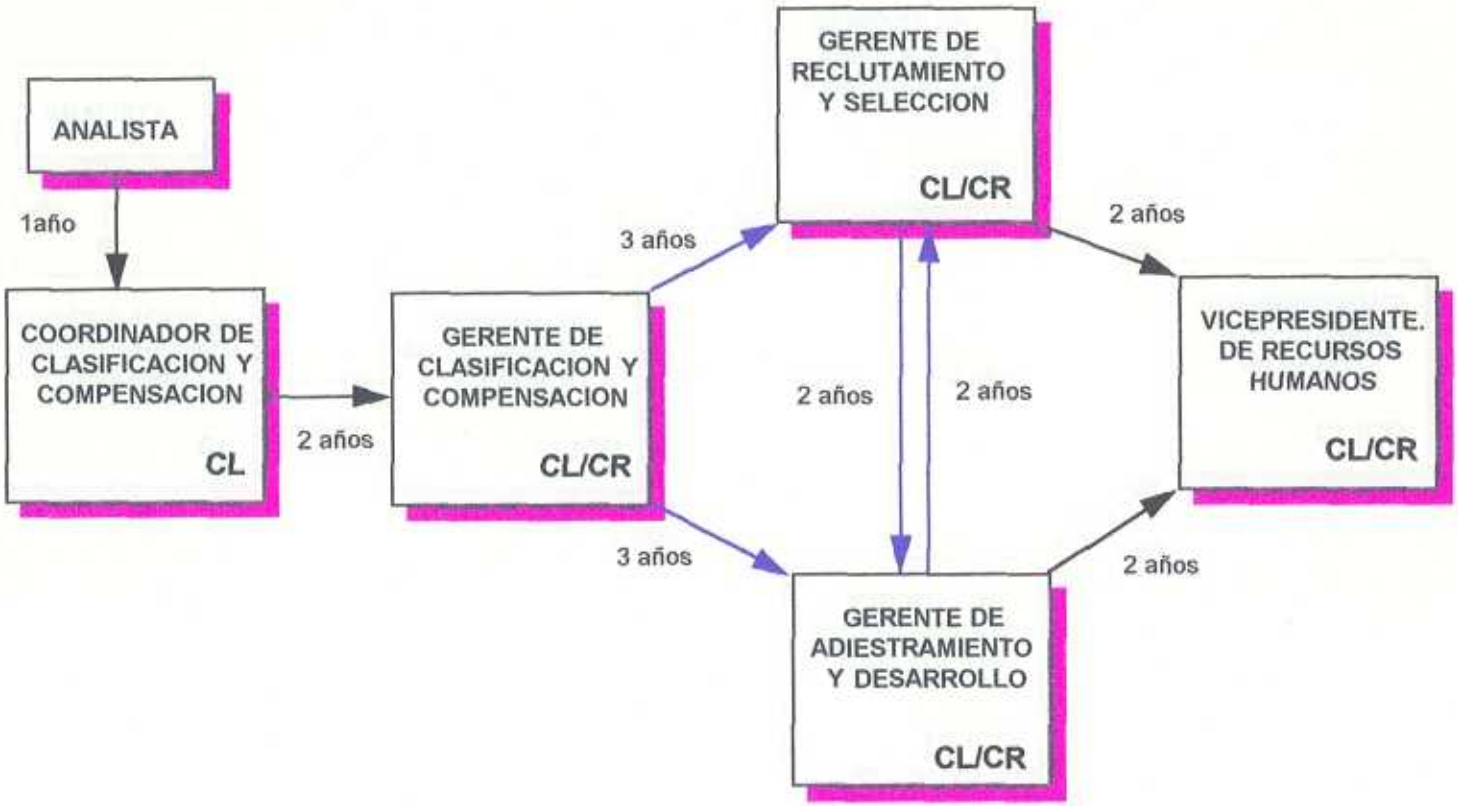
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

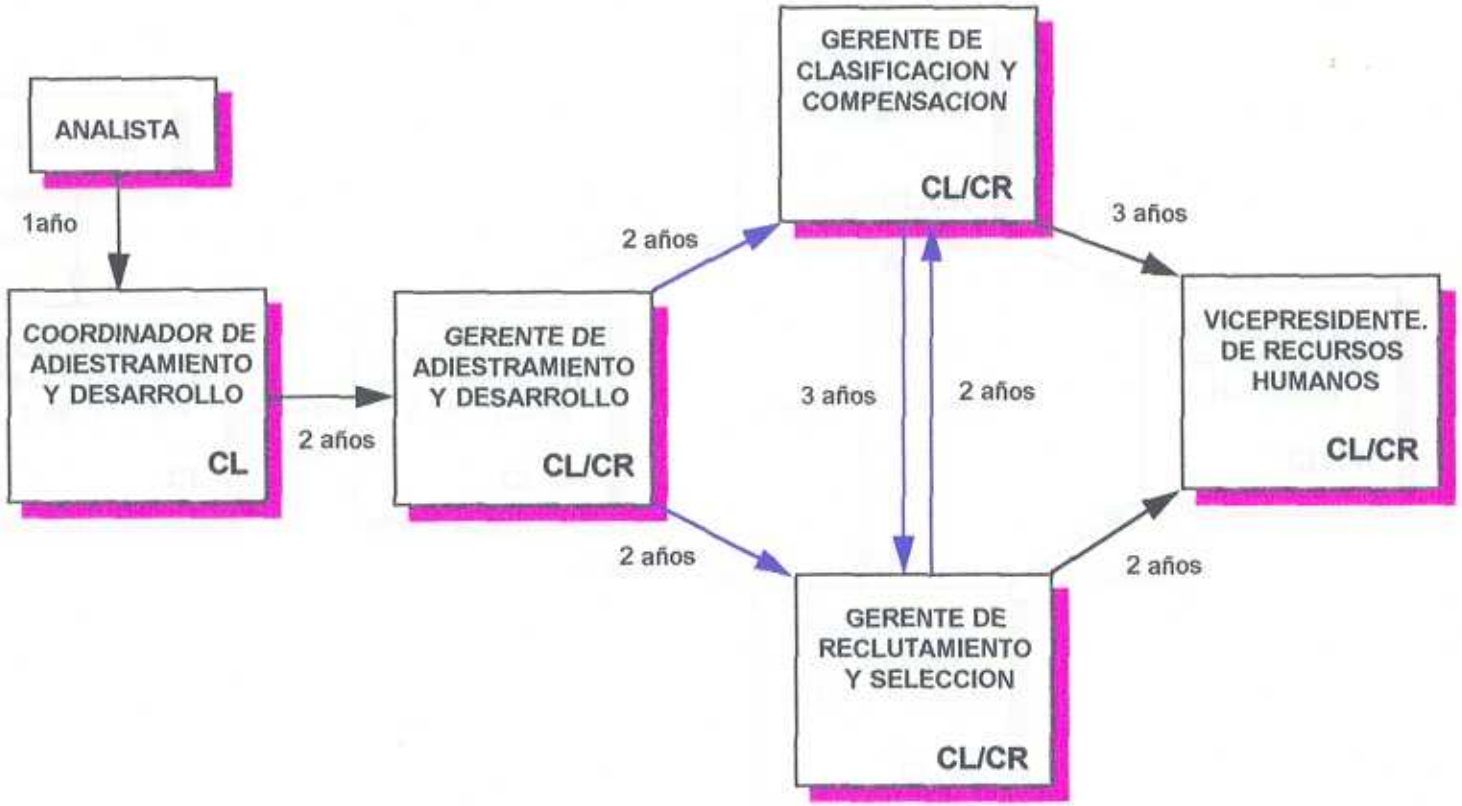
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

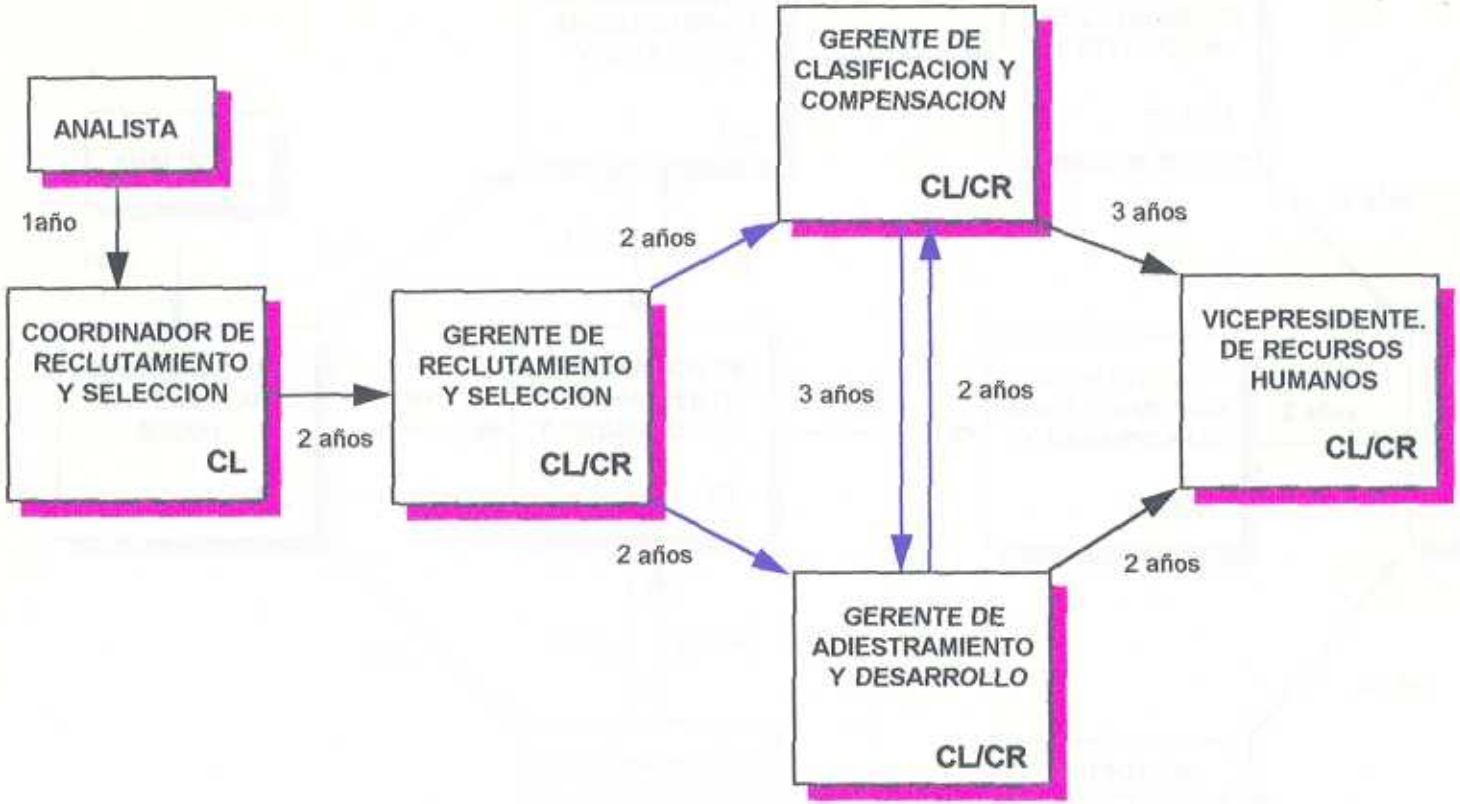
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

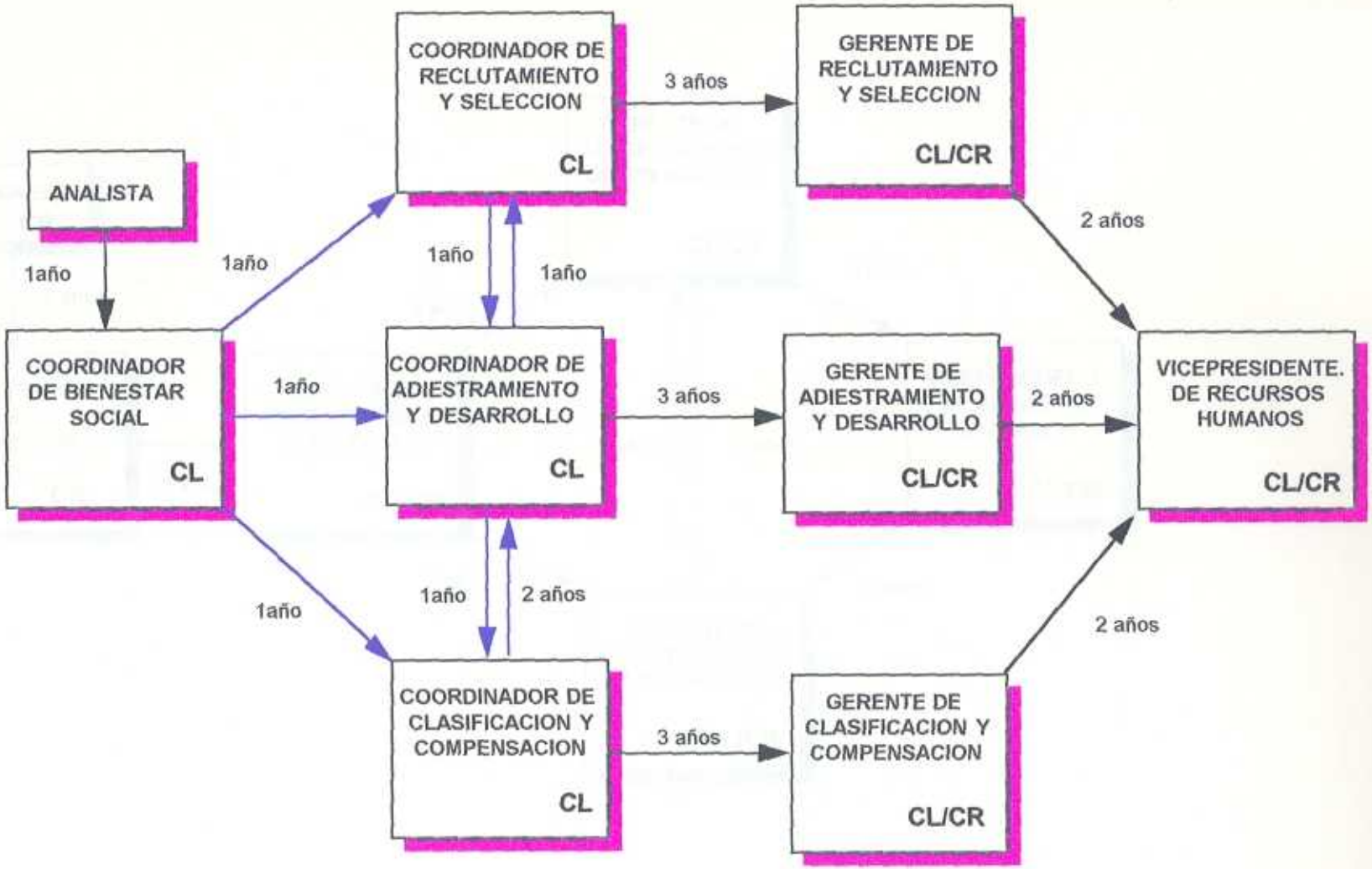
Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

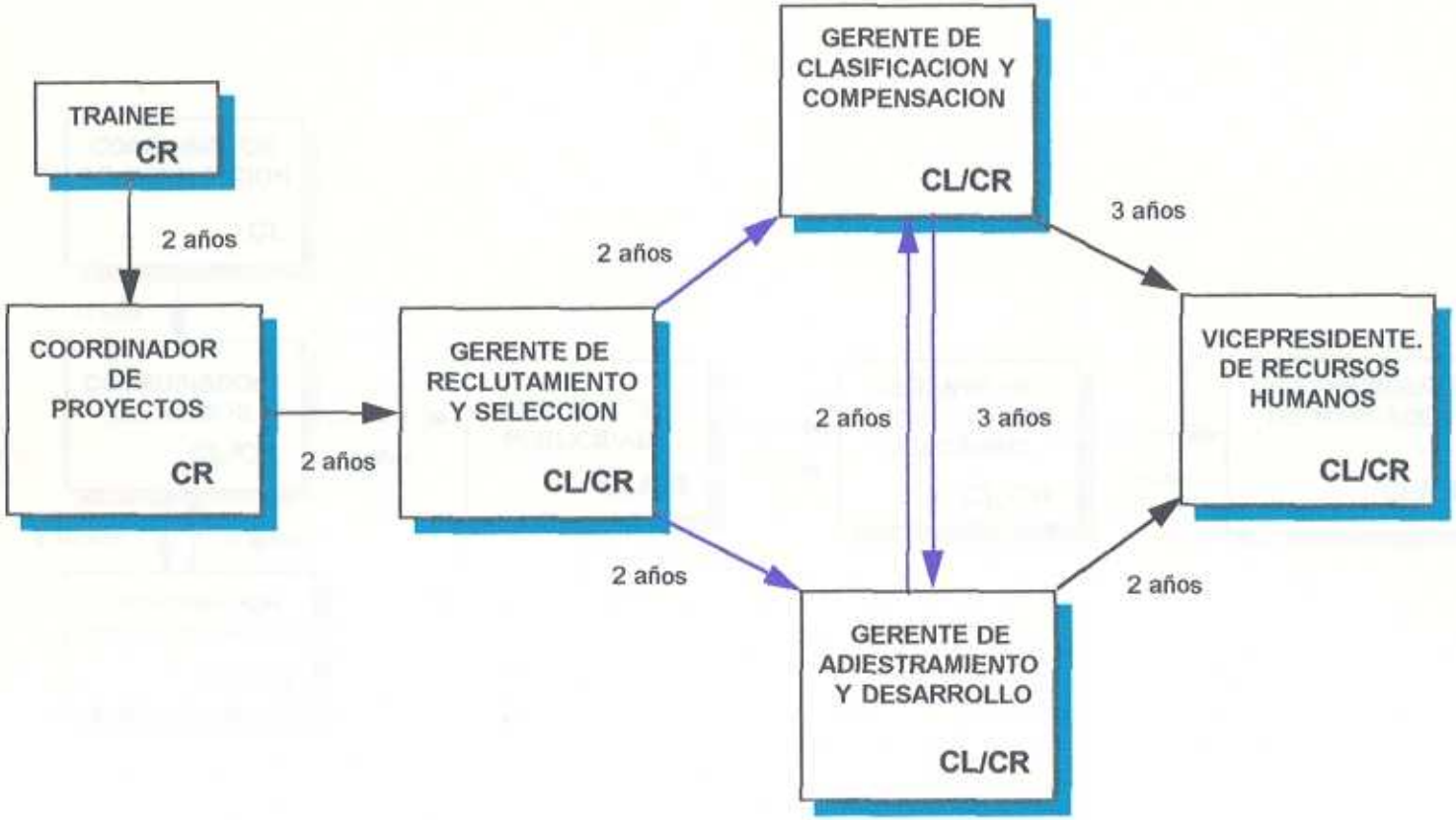
CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P. RECURSOS HUMANOS



V.P. RECURSOS HUMANOS



Promoción

Mantenimiento

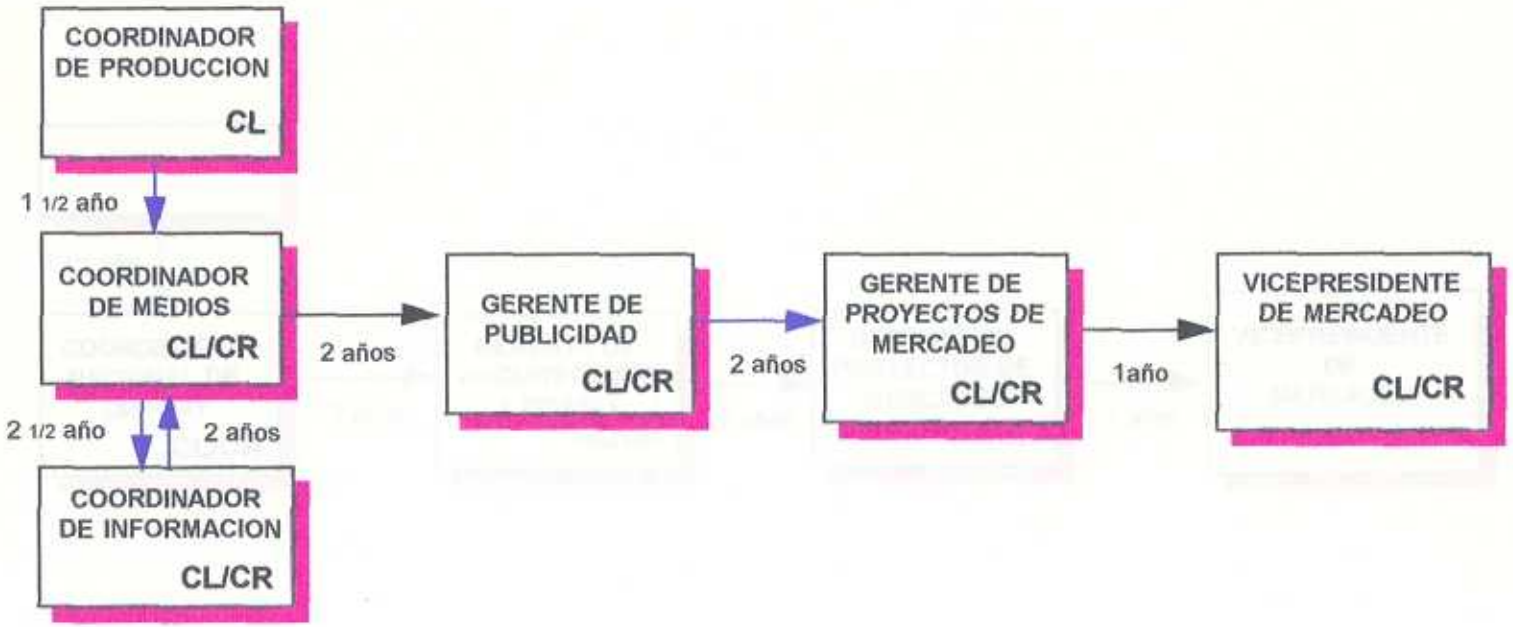
Pasantía o Adiestramiento *en ésta área.*

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P.MERCADEO.



Promoción

Mantenimiento

Pasantía o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

V.P.MERCADEO.

Promoción

Mantenimiento

Pasantia o Adiestramiento en ésta área.

CL: Clave

CR: Crítico

CL/CR: Clave-Crítico

2.- RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO Y ESTIMACION DE POTENCIAL.

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE ACTUACION Y DE LAS ESTIMACIONES DE POTENCIAL.

CARGO	E. DESEMPEÑO	E. POTENCIAL
VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
GTE. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	MB	VERDE
COORD. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	MB	AMARILLO
GTE. DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	MB	VERDE
COORD.. DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	VACANTE	VACANTE
GTE. DE RELACIONES LABORALES	NUEVA	NUEVA
COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL	B	ROJO
GTE. DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	MB	VERDE
COORD. DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	E	AMARILLO
COORDINADOR DE PROYECTOS	MB	VERDE
VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS		
CONTRALOR	MB	VERDE
GERENTE NACIONAL DE CONTABILIDAD	MB	ROJO
GERENTE DE CUENTAS POR PAGAR	MB	ROJO
GTE. DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	MB	ROJO
GERENTE DE TESORERIA	MB	AMARILLO
SUPERVISOR DE TESORERIA	MB	AMARILLO
SUPERVISOR DE PAGOS AL PROVEEDOR	B	ROJO
GERENTE DE ANALISIS Y PRESUPUESTO	MB	VERDE
ANALISTA FINANCIERO 1	MB	AMARILLO
ANALISTA FINANCIERO 2	MB	VERDE
VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO		
GERENTE DE PROYECTO DE MERCADEO	E	VERDE
COORDINADOR DE INFORMACION	MB	AMARILLO
GERENTE DE PUBLICIDAD	VACANTE	VACANTE
COORDINADOR DE PRODUCCION	MB	AMARILLO
COORDINADOR DE MEDIOS	MB	AMARILLO
GERENTE DE ARQUITECTURA Y DISEÑO	MB	AMARILLO
COORDINADOR NACIONAL DE DISPLAY	VACANTE	VACANTE
ARQUITECTO	MB	AMARILLO

3- PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	34		EC	01 / 12 / 93	26 / 06 / 86

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Gte. de Adiestramiento y Desarrollo.	CC	MAXY'S	RRHH / Adiestramiento y Desarrollo.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES.
	Post-grado.	

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

[ ]	Liderazgo	[ ]	Sentido de Realidad	[X]	Realización Personal.
[ ]	Adaptabilidad	[ ]	Trabajo bajo presión.	[ ]	Sentifdo de Logro
[ ]	Creatividad.	[X]	Visión de Conjunto	[ ]	Criticidad Constructiva.

[ ] Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

Liderazgo.
Iniciativa.

Areas a Mejorar:

Manejo del Inglés como segundo idioma.
Manejo de paquetes computarizados compatibles con IBM.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to

Gte. Admon. y Desarrollo →

Vicepresidente de Recursos Humanos. →

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años	Necesidades por cubrir. Cargo Actual:	Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:
- D.N.A. por proceso. - D.H.S. - Planificación Estratégica. - Microcomputación.	- Manejo de paquetes computarizados compatibles con IBM. - Inglés intensivo.	- Profundización en la LOT. - Negociaciones con el sindicato. - Conocimiento General de la Administración de sueldos y salarios.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	30		EE	01 / 09 / 93	01 / 06 / 92

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Coordinador de Proyectos.	CC	MAXY'S	RRHH

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES.
	Post-grado.	

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación
INGLES	X	X	X

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

- [X] Liderazgo
- [ ] Adaptabilidad
- [ ] Creatividad.
- [ ] Sentido de Realidad
- [X] Trabajo bajo presión.
- [ ] Visión de Conjunto
- [ ] Realización Personal.
- [ ] Sentifdo de Logro
- [ ] Criticidad Constructiva.
- [ ] Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

- Visión de Conjunto
- Sentido de la realidad.
- Creatividad.

Areas a Mejorar: Sentido práctico.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Coord de Proyectos. →				Gte. Clasificación y Compensación →															

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años	Necesidades por cubrir. Cargo Actual:	Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:
- Planificación Estratégica. - Gerencia de Proyecto. - Gerencia de un Sistema de Calidad Total. - Paquetes de Macintoch.	- Toma de decisiones. - Administración del tiempo.	- Administración diaria de sueldos y salarios. - Actualización en nuevos métodos de Administración Salarial por Inflación.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	47		EC	01 / 09 / 93	01 / 07/ 90

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Gte. de Selección y Reclutamiento..	CC	MAXY'S	RRHH/ Selección y Reclutamiento.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	LIC. EN PSICOLOGIA .
X	Post-grado.	RELACIONES INDUSTRIALES.

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación
INGLES	X	X	

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

- [X] Liderazgo
- [ ] Adaptabilidad
- [ ] Creatividad.
- [ ] Sentido de Realidad
- [ ] Trabajo bajo presión.
- [ ] Visión de Conjunto
- [ ] Realización Personal.
- [ ] Sentifdo de Logro
- [ ] Criticidad Constructiva.
- [ ] Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

- Responsable.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Manejo de la situación.

Areas a Mejorar: Don de Mando.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Gte. de Selec y Rec. →																			
				Gte. Adiestramiento y Desarrollo →															

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años

- Liderazgo y Motivación.
- Seminario de Liderazgo.
- Gerencia de Procesos.
- Como mejorar eficazmente.
- El líder y el gerente.
- Paquetes de Macintoch.

Necesidades por cubrir. Cargo Actual:

- Paquetes de computación compatibles con IBM.

Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:

- Administración del Plan Anual de Adiestramiento.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	31		EC	01 / 09 / 93	01 / 04 / 92

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Gte. de Clasificación y Compensación.	CC	MAXY'S	RRHH/ Clasificación y Compensación.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	LIC. EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
X	Post-grado.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación
INGLES	X	X	

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

- [X] Liderazgo
- [ ] Adaptabilidad
- [ ] Creatividad.
- [X] Sentido de Realidad
- [ ] Trabajo bajo presión.
- [ ] Visión de Conjunto
- [ ] Realización Personal.
- [ ] Sentifdo de Logro
- [ ] Criticidad Constructiva.
- [ ] Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

- Visión de Conjunto y conocimiento integral de todas las áreas de Recursos Humanos.
- Espíritu de colaboración.

Areas a Mejorar: Don de Mando.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Gte. Clasificación y Compensación →																			
								Vicepresidente de Recursos Humanos. →											

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido.
Ultimos 2 años

- Liderazgo y Motivación.
- Taller de Comunicaciones.
- Padres eficaces con entrenamiento sistemático.
- Calidad Total.

Necesidades por cubrir.
Cargo Actual:

- Liderazgo.
- Actualización en nuevos métodos de Administración Salarial por Inflación.

Necesidades por cubrir.
Próximo Cargo:

- Negociaciones con el sindicato.
- Liderazgo.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	31		EC	01 / 09 / 91	27 / 10 / 87

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Contralor.	CC	MAXY'S	Finanzas./ Contraloría.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	CONTADOR PUBLICO.
	Post-grado.	

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación
INGLES	X	X	

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

	Liderazgo		Sentido de Realidad		Realización Personal.
X	Adaptabilidad		Trabajo bajo presión.		Sentifdo de Logro
	Creatividad.		Visión de Conjunto	X	Criticidad Constructiva.

	Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

- Trabajo bajo presión.
- Manejo de la situación.

Areas a Mejorar: Relaciones Interpersonales.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Contralor →																			
				Gte. de Tesorería. →															

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años	Necesidades por cubrir. Cargo Actual:	Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:
- API. - Sistemas de ajustes financieros. - Contabilidad Computarizada.. - LOT.	- Liderazgo.	- Relaciones con Bancos.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	25		EE	01 / 06 / 94	15 / 05 / 91

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Analista Financiero 2.	CC	MAXY'S	Finanzas./ Análisis y Presupuesto.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	CONTADOR PUBLICO.
	Post-grado.	

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación
ITALIANO	X	X	X

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

- [X] Liderazgo
- [ ] Adaptabilidad
- [ ] Creatividad.
- [ ] Sentido de Realidad
- [ ] Trabajo bajo presión.
- [X] Visión de Conjunto
- [ ] Realización Personal.
- [ ] Sentifdo de Logro
- [X] Criticidad Constructiva.
- [ ] Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

- Sentido del Logro.
- Iniciativa.

Areas a Mejorar:

Capacidad Gerencial.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Analista Financiero. →																			
								Gte. de Análisis y Presupuesto. →											

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años	Necesidades por cubrir. Cargo Actual:	Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:
- Operador en Micro.	- Liderazgo. - Trabajo bajo presión. - Planificación Estratégica.	- Supervisión de personal. - Hab. Gerenciales.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	31		EC	01 / 06 / 91	01 / 06 / 91

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Gte. de Análisis y Presupuesto.	CC	MAXY'S	Finanzas/ Análisis y Presupuesto.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	LIC. Administración de Empresas.
X	Post-grado.	Finanzas.

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

X	Liderazgo		Sentido de Realidad		Realización Personal.		Iniciativa
	Adaptabilidad	X	Trabajo bajo presión.		Sentifdo de Logro		
	Creatividad.		Visión de Conjunto		Criticidad Constructiva.		

Fortalezas Reconocidas:

- Visión de Conjunto.

Areas a Mejorar:

- Don de mando
- Manejo del estrés.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Gte. de Anál y Pres.. →																			
				Contralor. →															

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años	Necesidades por cubrir. Cargo Actual:	Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:
- Sistemas de Ajustes Financieros. - Redacción Gerencial. - D.H.S.	- Dominio del idioma inglés. - Liderazgo.	- Manejo del estrés. - Dominio del inglés. - Desarrollo de Hab. Gerenciales.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESARROLLO.

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres:	Edad	C.I. No.:	Nivel	Fecha de Ingreso:	Fecha Ing. ODC.:
	31		EC	01 / 10 / 92	16 / 01 / 89.

Cargo actual:	Tipo	Empresa:	VP/Gerencia/ Unidad:
Gte. de Proyectos de Mercadeo	CC	MAXY'S	Mercadeo ./ Proyectos de Mercadeo.

DATOS EDUCATIVOS.

	Nivel Académico	Título o Mención Obtenido (a)
	Primaria.	
X	Secundaria.	BACHILLER EN CIENCIAS
	Técnico.	
	Técnico Univ.	
X	Universitaria.	LIC. EN COMUNICACION.
	Post-grado.	

Idioma (s)	Lectura/ manejo de documentos	NIVEL Redacción.	Conversación/ Negociación
PORTUGUES	X	X	X
INGLES	X	X	X

DATOS DE EVALUACION DE ACTUACION / POTENCIAL.

	Cualitativa	
Evaluación.	92	93
Actuación.	MB	MB
Potencial.	V	V

Factores de Potencial a Desarrollar

- [ ] Liderazgo
- [X] Adaptabilidad
- [ ] Creatividad.
- [ ] Sentido de Realidad
- [ ] Trabajo bajo presión.
- [ ] Visión de Conjunto
- [ ] Realización Personal.
- [ ] Sentifdo de Logro
- [ ] Criticidad Constructiva.
- [ ] Iniciativa

Fortalezas Reconocidas:

- Visión de Conjunto.
- Sentido del Logro.

Areas a Mejorar: Adaptabilidad.

PLANIFICACION DE CARRERA.

AÑO: 1994				AÑO: 1995				AÑO: 1996				AÑO: 1997				AÑO: 1998			
1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to	1er.	2do	3er	4to
Gte. Proy. de Merc. →								Vicepresidente de Mercadeo.											→

NECESIDADES PRIORITARIAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Adiestramiento recibido. Ultimos 2 años	Necesidades por cubrir. Cargo Actual:	Necesidades por cubrir. Próximo Cargo:
- Planificación Estratégica. - Mercadeo Directo. - Inglés Técnico.		- Conocimientos generales de Administración y Finanzas.

4.-PLANIFICACION DE CARRERA.

PLANIFICACION DE CARRERA.

FECHA: 25 / 09 / 94

DIVISION:	EMPRESA :
VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS	MAXY'S

FUNCION: VICEPRESIDENTE DE FINANZAS

PLANIFICACION DE CARRERA.

1994				1995				1996				1997				1998			
TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
SUJETO 2		31
C.I.:	CARGO: CONTRALOR	
NIVEL: EC	DESDE:	ACT./ POT: MB / VERDE

CONTRALOR → GERENTE DE TESORERIA

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
SUJETO 3		31
C.I.:	CARGO: GTE. DE ANALISIS Y PRESUPUESTO	
NIVEL: EC	DESDE:	ACT./ POT: MB / VERDE

GTE. ANAL. Y PRESUP → CONTRALOR

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
SUJETO 5		31
C.I.:	CARGO: ANALISTA FINANCIERO 2	
NIVEL: EE	DESDE:	ACT./ POT: MB / VERDE

ANALISTA FINANCIERO → GERENTE DE ANALISIS Y PRESUPUESTO

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
C.I.:	CARGO:	
NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:

PLANIFICACION DE CARRERA.

FECHA: 25 / 09 / 94

DIVISION:	EMPRESA :
VP. DE RECURSOS HUMANOS	MAXY'S

FUNCION: VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACION DE CARRERA.

1994				1995				1996				1997				1998			
TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO

APELLDOS Y NOMBRES:	EDAD:	C.I.:	CARGO:	NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:
SUJETO 2	34		GTE. ADIESTRAM. Y DESARROLLO	EC		MB / VERDE

GTE. ADIEST. Y DES. → VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS

APELLDOS Y NOMBRES:	EDAD:	C.I.:	CARGO:	NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:
SUJETO 3	31		GTE. CLASIFI.Y COMPENSACION	EC		MB / VERDE

GTE. CLASIFICACION Y COMPENSACION → VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS

APELLDOS Y NOMBRES:	EDAD:	C.I.:	CARGO:	NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:
SUJETO 4	47		GTE. DE SELEC. Y RECLUTAMIENTO	EC		MB / VERDE

GTE SELEC Y RECLUT → GTE. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

APELLDOS Y NOMBRES:	EDAD:	C.I.:	CARGO:	NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:
SUJETO 6	30		COORDINADOR DE PROYECTOS	EE.		MB / VERDE

COORD. DE PROYECTOS → GTE. CLASIFICACION Y COMPENSACION

PLANIFICACION DE CARRERA.

FECHA: 25 / 09 / 94

DIVISION:	EMPRESA :
VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	MAXY'S

FUNCION: VICEPRESIDENTE DE MERCADEO

PLANIFICACION DE CARRERA.

1994				1995				1996				1997				1998			
TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
SUJETO 2		31
C.I.:	CARGO: GTE. DE PROYECTOS DE MERCADEO	
NIVEL: EC	DESDE:	ACT./ POT: E / VERDE

GTE PROY. DE MERC. → VICEPRESIDENTE DE MERCADEO →

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
C.I.:	CARGO:	
NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
C.I.:	CARGO:	
NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:

APELLDOS Y NOMBRES:		EDAD:
C.I.:	CARGO:	
NIVEL:	DESDE:	ACT./ POT:

5.- PLANIFICACION DE SUCESION Y TABLAS DE REEMPLAZO.

PLANIFICACION DE SUCESION Y TABLA DE REEMPLAZOS

FECHA:

DIVISION: VICEPRESIDENCIA DE RRHH.

EMPRESA: MAXY'S

FUNCION: VICEPRESIDENTE DE RRHH.

DATOS REEMPLAZO

PLANIFICACION DE SUCESION.

ST	COD	TITULO DEL CARGO:	NOMBRE:	TIPO	ED :	AC/P:
O		VP. DE RRHH.	SUJETO 2	1		
TIP	NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 1	NIVEL EC	SUJETO 3	2		
CL CR	C.I.	DESDE ED ACT.				
ST	COD	TITULO DEL CARGO:	SUJETO 4	1		
O		GTE. ADIEST. Y DES.				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 2	NIVEL EC	SUJETO 6	2		
CL CR	C.I.	DESDE ED ACT.	SUJETO 7**	3		
ST	COD	TITULO DEL CARGO:	SUJETO 6 *	1		
O		GTE. CLAS. Y COMP				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 3	NIVEL EC	RECLUT. EXT.	2		
CL CR	C.I.	DESDE ED ACT.				
ST	COD	TITULO DEL CARGO:	RECLUT. EXT.	1		
O		GTE. SEL Y RECLU.				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 4	NIVEL EC	SUJETO 6	2		
CL CR	C.I.	DESDE ED ACT.				

	1994				1995				1996				1997				1998			
	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO
SUJETO 2	→	→	→	→	→	→	→	→												
SUJETO 3									→	→	→	→	→							
SUJETO 4	→	→	→	→	→	→	→	→												
SUJETO 6									→	→	→	→	→	→	→	→				
SUJETO 7																	→	→	→	→
SUJETO 6	→	→	→	→	→	→	→	→												
RECLUT. EXT.									→	→	→	→	→	→	→	→				
RECLUT. EXT.	→	→	→	→	→	→	→	→												
SUJETO 6									→	→	→	→	→	→	→	→				

* Coordinador de Proyectos.

** Coordinador de Adiestramiento y Desarrollo

PLANIFICACION DE SUCESION Y TABLA DE REEMPLAZOS

FECHA:

DIVISION:	EMPRESA:	PLANIFICACION DE SUCESION.																			
VICEPRESIDENCIA DE RRHH.	MAXY'S	1994				1995				1996				1997				1998			
FUNCION:	DATOS REEMPLAZO	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
VICEPRESIDENTE DE RRHH.	NOMBRE: / TIPO / ED : / AC/P:	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO
ST O	COD / TITULO DEL CARGO: GTE. REL. LABORAL.	RECLUT. EXT.	1			RECLUT. EXT. →															
TIP CL CR	NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 5 / NIVEL EC																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				
ST	COD / TITULO DEL CARGO:																				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: / NIVEL																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				
ST	COD / TITULO DEL CARGO:																				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: / NIVEL																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				
ST	COD / TITULO DEL CARGO:																				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: / NIVEL																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				

PLANIFICACION DE SUCESION Y TABLA DE REEMPLAZOS

FECHA:

DIVISION:	EMPRESA:	PLANIFICACION DE SUCESION.																			
VICEPRESIDENCIA MERCADEO.	MAXY'S	1994				1995				1996				1997				1998			
FUNCION:	DATOS REEMPLAZO	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
VICEPRESIDENTE DE MERCADEO	NOMBRE: / TIPO / ED: / AC/P:	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO
ST O / TIP CL CR — COD / TITULO DEL CARGO: VP. MERCADEO. / NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 1. / NIVEL EC / C.I. / DESDE / ED / ACT.	SUJETO 2. / RECL. EXTERNO	1 / 2	SUJETO 2 →							RECLUT. EXT. →											
ST O / TIP CL CR — COD / TITULO DEL CARGO: GTE. PROYEC. MERC / NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 2. / NIVEL EC / C.I. / DESDE / ED / ACT.	RECL. EXTERNO /	1	RECLUT. EXT. →																		
ST V / TIP CL CR — COD / TITULO DEL CARGO: GTE. PUBLICIDAD / NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 3. / NIVEL EC / C.I. / DESDE / ED / ACT.	SUJETO 5 * / RECLUT. EXT.	1 / 2	SUJETO 5 →							RECLUT. EXT. →											
ST O / TIP CL CR — COD / TITULO DEL CARGO: GTE. ARQ Y DISEÑO / NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 4. / NIVEL EC / C.I. / DESDE / ED / ACT.	RECLUT. EXT. / SUJETO 6 **	1 / 2	RECLUT. EXT. →							SUJETO 6 →											

* Coordinador de Medios.

** Arquitecto.

PLANIFICACION DE SUCESION Y TABLA DE REEMPLAZOS

FECHA:

DIVISION:	EMPRESA:	PLANIFICACION DE SUCESION.																			
VICEPRESIDENCIA FINANZAS.	MAXY'S	1994				1995				1996				1997				1998			
FUNCION:	DATOS REEMPLAZO	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
VICEPRESIDENTE DE FINANZAS.	NOMBRE: / TIPO / ED : / AC/P:	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO
ST O	COD / TITULO DEL CARGO: ANALISTA FINANC 2.	RECL. INTERNO	1			RECLUT. INTERNO. →															
TIP CL	NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 5 / NIVEL EE																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				
ST	COD / TITULO DEL CARGO:																				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: / NIVEL																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				
ST	COD / TITULO DEL CARGO:																				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: / NIVEL																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				
ST	COD / TITULO DEL CARGO:																				
TIP	NOMBRE OCUPANTE: / NIVEL																				
	C.I. / DESDE / ED / ACT.																				

PLANIFICACION DE SUCESION Y TABLA DE REEMPLAZOS

FECHA:

DIVISION:	EMPRESA:	PLANIFICACION DE SUCESION.																			
VICEPRESIDENCIA FINANZAS.	MAXY'S	1994				1995				1996				1997				1998			
FUNCION:	DATOS REEMPLAZO	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
VICEPRESIDENTE DE FINANZAS.	NOMBRE: / TIPO / ED : / ACP:	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO.	3ER.	4TO.	1ER	2DO	3ER.	4TO
ST O — COD — TITULO DEL CARGO: VP. DE FINANZAS.	RECL. EXT / 1	RECLUT. EXT. →																			
NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 1 — NIVEL EC	SUJETO 2 / 3									SUJETO 2 →											
TIP CL CR — C.I. — DESDE — ED — ACT.																					
ST O — COD — TITULO DEL CARGO: CONTRALOR.	RECL. EXT / 1	RECLUT. EXT. →																			
NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 2 — NIVEL EC	SUJETO 3 / 2													SUJETO 3 →							
TIP CL CR — C.I. — DESDE — ED — ACT.																					
ST O — COD — TITULO DEL CARGO: GTE. TESORERIA.	SUJETO 2 / 1					SUJETO 2 →															
NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 4 — NIVEL EC	RECLUT. EXT. / 2																				
TIP CL CR — C.I. — DESDE — ED — ACT.														RECLUT. EXTERNO. →							
ST O — COD — TITULO DEL CARGO: GTE. ANALIS Y PRES	RECLUT. EXT. / 1	RECLUT. EXT. →																			
NOMBRE OCUPANTE: SUJETO 3 — NIVEL EC	SUJETO 5 / 2									SUJETO 5 →											
TIP CL CR — C.I. — DESDE — ED — ACT.																					

6.-ANALISIS DE RESULTADOS.

Rutas de Carrera. A través de la investigación se presenta una visión completa de las rutas de carrera de las Vicepresidencias en estudio, señalándose el Tiempo de la ruta, tiempo de movilización de un puesto a otro, tipo de movilidad, adiestramiento y entrenamiento requerido para movilizarse a otros puestos.

Vicepresidencia de Finanza. Aquí se presentan cuatro rutas alternativas para las distintas gerencias que la conforman.

Partiendo de un cargo de Auxiliar de Contabilidad le llevaría en promedio de 16 a 20 años para llegar a la posición de Vicepresidente de Finanzas, con una movilidad de tipo vertical y horizontal o ruta de cadena o red. Hay que tomar en cuenta la instrucción académica que de T.S.U, pase a Universitario en Administración o Contaduría para llegar a Gerente Nacional de Contabilidad, de allí realice un Post- Grado en Finanzas o en Gerencia General para fortalecer sus conocimientos contables y de gerencia para optar al puesto de Contralor y debe llevar a cabo un Adiestramiento Teórico en el área de Administración de Personal que es netamente operativa y especializada. Una vez que pase a Contralor que es un puesto clave- crítico debería pasar por la Gerencia de Tesorería para en un período de 4 a 5 años opte a la Vicepresidencia de Finanzas.

Otra de las rutas presentadas en el área de Finanzas es la que comienza con el Analista del área de Tesorería quien tardaría en promedio diez años para llegara a la Vicepresidencia de Finanzas, ya que la estructura es menos compleja y permite la movilización en períodos más breves de tiempo, pasando por los cargos de Asistente Administrativo de Tesorería, Supervisor de Tesorería/ Supervisor de Pagos, llegando a Gerente de Tesorería donde lleve estudios de Post- Grado en Gerencia o Finanzas y llevar a cabo una Pasantía o Adiestramiento en el área de Administración de Personal en un período de 6 meses para conocer la operatividad de la misma. Posteriormente puede pasar a la posición de Contralor que siende puesto de mantenimiento le permite cubrir los conocimientos globales del área de Finanzas y así siendo un individuo de alto potencial llegar a la Vicepresidencia de Finanzas.

Por otra parte un Auxiliar de Personal le llevaría de 1 a 2 años para pasar a ser Supervisor de Nómina o Supervisor de SSO, para lo cual debe ser como mínimo T.S.U en Administración de Personal, obteniendo a su vez la experticia de supervisión para optar al cargo de Gerente de Administración de Personal en un período de tres años. Para llegar al puesto de Vicepresidente de Recursos Humanos el ocupante debe desarrollar profundos y sólidos conocimientos contables para luego en un período de 5 años pasar a la Gerencia de Cuentas por pagar, luego a Gerencia Nacional de Contabilidad, pasar a Contralor que sería un puesto de promoción, posteriormente en un período de 3 a 4 años cubrir las Gerencias de Tesorería y Gerencia de Análisis y Presupuesto, para así llegar a la Vicepresidencia de Finanzas. Esta ruta implicaría un tiempo de 21 años para ser lograda.

Por último se observa la ruta del Contador que siendo Universitario puede pasar a ser Analista Financiero en un período de un año y de allí en 7 años pasando por la Gerencia de Análisis y Presupuesto, por la Gerencia de Tesorería y por Contraloría llegar u optar a la posición de Vicepresidente de Finanzas. Esta ruta conocida como red sería la más corta en cuanto a tiempo se refiere dentro de la organización por la preparación que el puesto implica.

Mercadeo. Arroja un promedio de 8 a 9 años para optar al puesto de Vicepresidente de Mercadeo por ser una estructura plana. Aquí encontramos 2 rutas:

1.- La proveniente de Arquitectura y Diseño que se caracteriza por tener cargos muy específicos y especializados. El Arquitecto necesita pasar por la Coordinación de Exhibiciones, luego a la Gerencia de Arquitectura y Diseño y éste último debe realizar un Master en Comercialización para poder optar a la Gerencia de Proyectos de Mercadeo, que al cubrir esta área es perfectamente factible que en un período de dos años llegue a la Vicepresidencia de Mercadeo.

2.- La proveniente de la Gerencia de Publicidad. Para llegar a ella necesita en un periódo de 3 a 4 años pasar por al menos 2 coordinaciones bien sea la de Medios, Produción e Información para optar a este puesto hasta llegar pasando por la Gerencia de Proyectos de Mercadeo por ser un área muy crítica ya que controla la investigación de Mercados que la Organización requiere para acertar en el mercado de productos.

Rutas de RRHH. En un promedio de 10 a 12 años para optar al cargo de Vicepresidente de Recursos Humanos.

Se presentan 3 posibilidades:

1.- La del coordinador de Proyectos que por provenir del area de Trainee es un cargo con conocimientos globales del área de Recursos Humanos en un período de 2 años y realizando asesoramiento a las Gerencias de Recursos Humanos es el candidato para ocupar cualquiera de las gerencias de RRHH excepto Relaciones Laborales y con conocimientos generales de las otras gerencias lo que lo convierte en firme candidato para llegar a Vicepresidente de Recursos Humanos en 11 años.

2.- Comenzar como Analista de RRHH pasa a cualquiera de las coordinaciones en un año y posteriormente pasa por 2 coordinaciones luego a una de las Gerencias de Adiestramiento Desarrollo Clasificación y Compensación para optar a VP. de Recursos Humanos.

3.- La otra opción es que de Analista se pase a Coordinador y de allí, al adquirir sólidos conocimientos del área pase a la Gerencia esa misma área pasando por las diferentes Gerencias para cubrir otras áreas que lo hagan apto para llegar a la VP de RRHH.

Hay que acotar que el Coordinador de Bienestar Social debe pasar por todas las áreas de RRHH para obtener un conocimiento de las funciones de RRHH ya que es un área de alta especialización para el ocupante del cargo.

En cuanto a los Programas Individuales de Desarrollo se encontraron 8 personas desarrollables para llegar a puestos de VP de el área respectiva por tener Evaluación de Actuación Muy Bien o Excelente y Estimación de Potencial Verde es decir, individuos con alto potencial para llegar a puesto de más elevado nivel.

Aquí se encuentran:

Para optar a los cargos de VP de RRHH como 1ra opción de manera inmediata.

1- Gerente de Adiestramiento y Desarrollo.

2-Gerente de Clasificación y Compensación en el período de 2 años 1994-1995.

3-Gerente de Selección y Reclutamiento pasaria por Gerente de Gerencia de Adiestramiento y desarrollo para luego ser VP.

4- Coordinador de Proyectos que necesita pasar por las diferentes Gerencias para llegar a VP RRHH.

Esto se debe a que el area de RRHH, el profesional tiene conocimiento integral de las funciones que la conforman.

Vicepresidente de Finanzas. Para optar a dicha posición se encuentra:

1-Contralor este necesita pasar por la Gerencia de Tesoreria para luego optar a la Vicepresidencia de Finanzas.

2.- Gerente de Análisis y Presupuesto pasar por contraloría .

3.- Analista Financiero quien debe pasar a la Gerencia de Análisis y Presupuesto.

Vicepresidente de Mercadeo. Como única opción y por su experiencia está el Gerente de Proyectos de Mercadeo se presenta como el candidato a ocupar el puesto de Vicepresidente de Mercadeo.

Planificación de Sucesión y Tablas de Reemplazo.

En cuanto a la planificación de sucesión en la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encuentra que el Vicepresidente de Recursos Humanos puede ser sustituído a corto plazo por el Gerente de Adiestramiento y Desarrollo y a mediano plazo el Gerente de Compensación y Clasificación.

El Gerente de Adiestramiento y Desarrollo por su lado puede ser sustituído por el Gerente de Reclutamiento y Selección, lo cual no es una promoción sino de mantenimiento, y a corto plazo por el Coordinador de proyecto y a mediano plazo, es decir, en un lapso de dos años puede ser reemplazado por el Coordinador de Adiestramiento y Desarrollo.

Por otra parte si en caso de ocurrir una salida del Gerente de Clasificación y Compensación su sustituto inmediato sería el Coordinador de Proyectos y en un corto plazo por un reclutamiento externo por no existir otra persona para el cargo en la organización.

A nivelde Gerente de Selección y Reclutamiento en caso de su salida del puesto y siendo clave/crítico dentro de la organización se presentaría una vacante de manera inmediata por ende se debe recurrir al reclutamiento externo.

Por otro lado la Gerencia de Relaciones Laborales solo podrá ser sustituída por un reclutamiento externo ya que este puesto debe ser ocupado por un Abogado Laboral.

En cuanto a la Vicepresidencia de Finanzas se puede observar que el Contralor de manera inmediata es el sustituto del Gerente de Tesorería, área que necesita cubrir para en un período de dos años llegar a ser Vicepresidente de Finanzas lo que implica que siendo el candidato sustituto a este cargo, de

ser desocupado el mismo de manera inmediata quedaría vacante y habría que recurrir al reclutamiento externo.

El Contralor tiene como sustituto inmediato al Gerente de Análisis y Presupuesto, lo que lleva a un reemplazo sin quedar vacante el área de Contraloría.

Por otro lado el Gerente de Análisis y Presupuesto puede ser sustituido por el Analista Financiero en un corto plazo y en éste lapso ser preparado en el área de gerencia afianzando su adiestramiento en supervisión. Al mismo tiempo se tiene que preparar a personas en la organización que sustituyan al analista financiero ya sea por un Contador o Administrador que es considerado como una promoción llegar a éste puesto.

En la Vicepresidencia de Mercadeo se presenta la posibilidad de sustitución del Vicepresidente de Mercadeo por el Gerente de Proyecto de Mercadeo. Si se presentara el reemplazo del Vicepresidente por el Gerente de Proyecto se presentaría una vacante del puesto porque dentro de la organización no hay sustitución inmediata, a corto plazo, ni a mediano plazo ya que existe actualmente la vacante del Gerente de Publicidad quien pudiera ser el sustituto inmediato al puesto, la única alternativa es el reclutamiento externo.

El Gerente de Publicidad (puesto vacante), puede ser cubierto por el Coordinador de Medios quien tiene la experiencia y presenta potencial amarillo, es decir, que puede llegar a uno o dos puesto que el actual.

La Gerencia de Arquitectura y Diseño presenta también la dificultad de reemplazo interno inmediato, solo en un período de dos años puede ser sustituída por el Arquitecto.

PARTE VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1.- CONCLUSIONES.

A partir del presente estudio se pudo comprobar que desde la década de los noventa el entorno nacional e internacional ha experimentado profundo y acelerados cambios tales como globalización de los negocios, demanda creciente de calidad, impacto de nuevas tecnologías y fluctuaciones económicas. Todo ésto hace necesario nuevos estilos gerenciales que permitan a las organizaciones ser altamente competitivas para responder a los cambios que la nueva era económica está exigiendo.

Por esta razón es de vital importancia que la gerencia se preocupe por desarrollar personal y profesionalizar al recurso humano logrando de esta manera un desempeño progresivo en posiciones de mayor nivel.

Ahora bien, mediante la presente investigación se diseñó un programa de desarrollo de personal. Se efectuó el estudio de la estructura organizativa de Maxy's. Dentro de la misma fueron escogidas las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos por considerarse críticas y fundamentales para la operación del negocio. La estructura organizativa de estas Vicepresidencias se caracterizan por ser de tipo vertical la primera y de tipo plano la segunda y la tercera.

Para la elaboración de las rutas de carrera se utilizaron principalmente dos herramientas: Descripciones de Cargo y Perfiles Integrados, debido a que representan la base fundamental para la Trayectorias de Carrera y proporcionan la base para otras funciones de personal, como son: Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Desarrollo.

A través de dichas herramientas se obtuvo la información referente a las funciones y actividades inherentes al puesto, así como la formación, adiestramiento, entrenamiento y perfil aptitudinal necesario para el desempeño eficiente de las actividades de cada puesto.

Es importante señalar que a través de esta investigación se encontraron distintas rutas para las Vicepresidencias en estudio, presentándose en mayor número, el tipo de ruta denominada de cadena o red, la cual se caracterizó por presentar dos tipos de movilidad: Vertical y Horizontal.

Se pudo observar, una vez realizada las rutas que el tiempo de duración de las mismas varió de la siguiente manera:

Vicepresidencia de Finanzas, dependiendo del área puede variar entre siete y catorce años, esto se debe a que en la primera opción se requieren de la profesionalización de los individuos que ocupan estos cargos y en la segunda existe una compleja estructura en donde a los niveles inferiores no se le exige un título universitario para desempeñarse en sus cargos. En esta Vicepresidencia se presenta un caso atípico específicamente en la Gerencia de

Administración de Personal; sus ocupantes tendrían que desarrollar sólidos conocimientos contables para que pudieran ascender a puesto de mayor jerarquía en esta Vicepresidencia, por esta razón el promedio de tiempo necesario para concluir la ruta es de 21 años.

Vicepresidencia de Mercadeo. Su tiempo osciló entre ocho y nueve años, presentándose dos rutas alternativas, provenientes de Arquitectura y Diseño y de Proyectos de Mercadeo.

Vicepresidencia de Recursos Humanos el tiempo de duración varió entre diez y doce años, presentándose tres alternativas: Trainee, la de transferencia por las Coordinaciones y la de transferencia en la Gerencia.

Los puestos de las Vicepresidencias de las tres áreas en estudio no van a quedar vacantes debido a que se cuenta con personal capacitado para ocuparlas de manera inmediata en los casos de Recursos Humanos y Mercadeo y a corto plazo en el caso de Finanzas, lo cual no representaría problema ya que el Vicepresidente de Finanzas ocupó el cargo recientemente y se prevee que estará en el por lo menos dos años.

En cuanto a la planificación de sucesión y las tablas de reemplazo se encuentra que la Vicepresidencia de Mercadeo presenta deficiencias en cuanto al personal que sustituirá los puestos claves/críticos debido a la especialización de cada área cuestión por la que se debe recurrir al reclutamiento externo para cubrir las vacantes.

Recursos Humanos presenta problemas de reemplazo en el puesto clave/crítico de Gerente de Relaciones Laborales y Gerente de Reclutamiento y Selección.

Finanzas por su parte presenta reemplazo por promociones y transferencias, pero se encuentra con el problema de que hay muy bajo porcentaje de personal que pueda optar para el cargo de Vicepresidente de Finanzas a diferencia de Recursos Humanos, área en la que sucede todo lo contrario y en donde a inmediato, corto y largo plazo se tiene sustituto.

2.- RECOMENDACIONES.

- Aplicar la planficación de Carrera Individual objeto de éste estudio en la Organización.

- Continuar el estudio para las otras Vicepresidencias de la Organización que en ésta investigación no pudieron ser cubiertas por limitaciones de tiempo.
udio en la organización.

- Contratar para cargos vacantes futuros de niveles gerenciales a profesionales universitarios preferiblemente bilingües y personal con una formación técnica como requisito mínimo para ocupar niveles inferiores, para poder así desarrollarlos y aplicarles la planificación de carrera objeto de estudios futuros.

- Realizar un estudio completo del área de Informática para poder detectar el problema que la misma presenta y por el que obtiene la mayoría de las quejas, que arroja como resultado el punto de dificultades que contiene las Descripciones de Cargo levantada en ésta investigación para las Vicepresidencias de Finanzas, Mercadeo y Recursos Humanos. Por otro lado realizar a la vez en una inversión en programas y equipos que contribuyan al procesamiento de la información de manera rápida y cumpla con el requisito de exactitud, características de suma importancia en el presente para el mantenimiento y la obtención de utilidad de toda la organización.

- Que la organización estimule la profesionalización del personal contratado, para así poder recurrir al mismo en el momento que algún cargo quede vacante, contribuyéndo así al desarrollo profesional - individual del mismo.

- Recurrir como primera opción al reclutamiento interno en los casos en los que el perfil de algún ocupante se adapte a las exigencias educativas de los cargos vacantes. Favoreciendo la movilización horizontal del personal en cortos períodos de tiempo (necesarios para el aprendizaje y adaptación al cargo), logrando así la capacitación y entrenamientos para ocupar un puesto superior.

- Continuar con los planes de adiestramiento basados en la detección de necesidades, para cubrir las deficiencias que en materia de conocimientos pudiera tener el personal para desarrollar de manera eficaz su trabajo actual y crear programas de adiestramiento basados en la Planificación de Carrera objeto de este estudio.

- Utilizar las descripciones de cargo, los perfiles de cargo y los perfiles integrados, como guía para los procesos de Reclutamiento y Selección de personal.

- Hacer revisiones periódicas de las Descripciones de Cargo y los Perfiles Integrados del Cargo, con el fin de realizar ajustes, ya sea por

implantación de nueva tecnología, inclusión de nuevas actividades o funciones o reducciones de personal.

- Si el área de Administración de Personal va a continuar adscrita a la Vicepresidencia de Finanzas es recomendable que a futuro se contraten profesionales universitarios en administración o contaduría con sólidos conocimientos en administración de personal y de la Ley Orgánica del Trabajo vigente para poder desarrollarla en el área de Finanzas a través de la Planificación de Carrera.

BIBLIOGRAFIA.

ABECASIS, A. " Recursos Humanos hacia la década de los '90". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Universidad Católica Andrés Bello. 1988.

ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, "Cómo formular un programa de descripción de puestos", Modern Business Report, New York, 1980.

ANDER- EGG, Ezequiel. " Técnicas de Investigación Social". Editorial Hvmanitas. 19 a. Edición. Buenos Aires, 1982. 506 p.

ANTON, Anvil y Katherine, Arismendi. " Diseño de un Modelo de Trayectoria de Carrera como una Técnica de Planificación de Recursos Humanos" (Inédito). UCAB. Caracas, 1988.

ARANA, José. " Recursos Humanos en la empresa moderna". Madrid. Instituto de ciencias del hombre. 1992.

ARMSTRONG, Michael." Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa" . Legis Editores S.A.Bogotá, Colombia, 1993. 266 p.

BELLORIN, Aura y Lucía, Sanchez. "Diseño de un Instrumento de Evaluación de Actuación para el nivel ejecutivo del B.C.V." (Inédito). UCAB. Caracas, Octubre, 1993.

BERROTERAN, Milagros y Yaniree, Carvajal. " Diseño Estratégico de un Programa de Planificación de Sucesión Gerencial a través de Cuadros de Reemplazos en una empresa productora de Alimentos de Consumo Masivo. ILAPECA".(Inédito). UCAB. 1990.

BERTOU, P.y C. Escalona."La Planificación de Carrera. Procedimiento para la Acción". Editorial Interamericana. México. 1982.

BLUM, Miton y J, Nailor. " Psicología Industrial". Editorial Trillas. México, 1977.

BOYATSIE, Richard. " The Competent Manager". Jhon Wiley & Sons., Nueva York. 1982.

BRUSH. D and Shoenfedt, L. " Identifying Managerial Potential an Alternative to Assement Centers". Personnel. May- June. 1980

BURACK, Elmer. " Planificación creativa de Recursos Humanos. Una orientación estratégica" . Ediciones Díaz Santos S.A. México,1992. 580 p.

BYAHM, W. "Assements Centers for Sportting Future Managers". Bussines Review. July- August. 1980

BYERS, R. y RUE , M." Administración de Recursos Humanos" . Editorial Limusa. México.1985.

CANONICI, Aldo. " Formación en la Empresa". Biblioteca Deusto. Madrid. 1979.

CARROL, S. y C. Scheneider. " Performance Appraisal and Review Sistem the Identification Measurement and Development of Performance in Organizations". New Yersey. 1984.

CARUTH, Donald. " Staffing the Contemporary Organization". Praeger Publishers. U.S.A. 1990.

CAZARES, Laura y Otros. " Técnicas actuales de Investigación Documental". Editorial Trillas. México, 1982. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto. " Administración de Recursos Humanos". Ediciones Mc. Graw Hill. México, 1988. 578 p.

CHRUDEN, Herbert Arthur y Sherman, A.. "Administración de Personal".Editorial Continental. México, 1986.

CORPOVEN. Guía sobre el Programa de Desarrollo de Personal. Caracas, Venezuela. 1989. 225 p.

CRAIG, R. y L. Bittel. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Editorial Diana. México. 1991.

DE ANDRADE, Carmen y Tatiana, López. "Diseño de un Programa de Desarrollo Gerencial para la Dirección de Operaciones de C.A.C.N." (Inédito). UCAB. Caracas, Octubre, 1993.

DESSLER, Gary. " Administración de Personal". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991.

DEVRIES, David y otros. " Performance Appraisal on the line" Center for creative leadershep. USA. 1985.

DRUCKER, Peter. "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Editorial Ateneo. Buenos Aires, Argentina, 1978

ELORDOY Mota, Juan Ignacio. " Estrategia de empresa y Recursos Humanos. Una visión de la empresa." McGraw Hill de Management Instituciones de Empresa. España 1993. 184 p.

FRENCH, Wendelll. " Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos " .Editorial Limusa 2a. edición. México,1991. 656 p.

FISCHER, Frank E. " Manpower Management", Ed, Hand Book of modern personnel administration.. Mc Graw Hill, 1972.

FOLLETO Proyecto de Planificación de Recursos Humanos.1a. edición. Post- Grado de RRII, Mención Recursos Humanos UCAB. Caracas, Venezuela, 1988.

FORDYCE, J. y R. Weil. "Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos". Fondo Educativo Interamericano. México. 1976.

GUIA sobre el Programa de Desarrollo de Personal. CORPOVEN. Caracas, Venezuela. 1990.

GOODSTEIN, Henry. "Succession Planning and Implementation Guide" Nueva York.

GUAIDA, Luis Manuel. " Estrategia para los 90' y después". Revista ANRI. Año 1 Número 2. Diciembre, 1992.

HAY GROUP. "Seminario de Planificación de Carrera". Caracas. 1992.

HENDERSON, Richard. " Performance Appraisal: Teory to Practice". Reston Publishing. USA. 1979.

HOCHMAN, Helena y Maritza Montero. " Investigación Documental . Técnicas y procedimientos " . Ediciones Panapo. Caracas, 1986. 106 p.

KATZ, D y R. Kahn. " Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas. México. 1967. p 25.

LABAJO A, José Luis. Folleto Carrera Profesional con Colgate Palmolive. Caracas. Venezuela .

LARRAÑAGA, Juan Carlos. " Manual de Evaluación del Desempeño". Ediciones IESA. Caracas, Venezuela. 1989.

LAWLER, Edward E. " Efectividad organizacional. Nuevas realidades y retos" en el XII Congreso Nacional de Recursos Humanos y I de la Federación Interamericana de Administración de Personal, Area Norte. Caraballeda. Venezuela. 1994.

LAZER, R y W, Wiktrom. " Appraising Managerial Performance: Currentes Practies and Future Directions". The conference Broad USA. 1982.

MAHLER, W. y Frazier, G. " Appraisal of Executive Performance: The Achilles Heel of Managerial Development" Personal Review. Vol. 31

MANUAL DE INDUCCION. MAXY' S y la O.D.C. 1994.

McGREGOR, Douglas. " Management Appraisal Programs". Editorial The Bureau of Nacional Affair, Inc, New Jersey. 1974

MOURET, Eduardo. " La Planificación de los Recursos Humanos en el Desarrollo Estratégico de la Empresa". Revista ANRI. Año 1 Número 4. Septiembre, 1993. p.72.

MYERS, Charles y Pigors, P. " Administración de Personal". Compañía Editora Continental. S.A. México 1979

NAIM, Moisés. " Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia". Ediciones IESA. 2a. Edición. Caracas, Venezuela, 1989. 555p.

ORTUETA , Lucas. " Organización Científica de las empresas". Editorial Limusa.5a. Edición. México. 1983. 666 p.

PAEZ, Tomás. " Competitividad. Estrategia Nacional ?". Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela. 1992. 121 p.

PATTAN, Jhon. " Retur on investiment transfering the results off managament training to on the Job performance". Personnel . July- August. 1983.

PEAGUDA, Hervia y Valeria, Yépez. " Diseño de un Plan de Trayectoria de Carrera para los niveles supervisorio, gerencial y profesional de la Dirección de Discos de Inversiones RODVEN. (Inédito). UCAB. Caracas. Octubre, 1993.

REYES, Agustín. " El Análisis de Puestos".Editorial Limusa. 16ta. edición.México, 1984.

RODRIGUEZ, B. Adolfo. " El diseño de investigación". Universidad Externado de Colombia. Bogotá. 1984.

SABINO, Carlos. " El Proceso de Investigación". Editorial El Cid Editor. Venezuela, 1980. 226 p.

SABINO, Carlos. " Como hacer una tesis?" Editorial Panapo. Caracas. Venezuela. 1987. 213 p.

SCHNEIER, C y otros. " The Performance Management Sourcebook". Human Resource Development Press. Massachusetts. 1987

SELLTIZ y otros. " Método de investigación en las relaciones sociales" Ed. Pielp, S.A., 1980.

SHEIN, Edgar H. " Dinámica de carrera empresarial " . Fondo Educativo Interamericano. México. 1982.

SHELDON, Oliver. " La Organización". Editorial Ralp. México. 1989.

SHULTZ, D. P. "Psicología Industrial". McGraw Hill. México. 1985

STRAUSS, G y L. Sayles. " Personal: Problemas Humanos de la Administración". Editorial Prentice Hall. México, 1981. 619 p.

URQUIJO, José Ignacio. " Manuales Universitarios, Serie Relaciones de Personal. La Administración de Sueldos y Salarios". Tomo I. Caracas,1992

VILLEGAS, José. " Administración de Personal". Ediciones Vega. Caracas, 1988.

VILLEGAS, José Manuel. " Desarrollo Gerencial: Enfoque Conceptual y Metológico." Editorial Vega. Caracas, 1991.

WERTHER,William y Davis, Keith." Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial. McGraw Hill. Interamericana México, 1991. p.395.

WICKSTROM, Walters. '" Manpower Planning: Evol
New York, 1971.

YODER, Dale. " Manejo de Personal y Relaciones Industriales. 7a, edición, Ediciones Continental. México,1981.804 p.

ZERILLI, Andrea. " Valoración del Personal". Ediciones Deusto. Bilbao. España.1981.